

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

TOM XIII, ZESZYT 13

<http://piz.sanedu.pl>

STUDIA Z ZARZĄDZANIA  
MIĘDZYKULTUROWEGO

Redakcja

**Łukasz Sułkowski**  
**Michał Chmielecki**

Łódź 2012

Całkowity koszt wydania Zeszytu 13  
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk

Zeszyt recenzowany

Redaktor tematyczny: Michał Chmielecki

Redakcja i korekta techniczna,  
komputerowy skład tekstu: Jadwiga Poczyczyńska

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© **Copyright:** Społeczna Akademia Nauk

**ISSN 1733-2486**

**Wydawnictwo**

Społecznej Akademii Nauk (poprzednio SWSPiZ):

e-mail: **wydawnictwo@swspiz.pl**

tel. 42 632 50 23, 42 632 50 26 w. 339

[www.swspiz.pl/wydawnictwo](http://www.swspiz.pl/wydawnictwo)

Wersja papierowa wydania jest wersją podstawową

Druk i oprawa: Drukarnia Wojskowa Sp. z o.o., Gdańska 130, Łódź

## Spis treści

Wstęp .....	5
<b>Wojciech Nasierowski</b> , <i>Refleksje na temat zarządzania strategicznego</i> .....	7
<b>Sylwia Białas, Joanna Litwin</b> , <i>Systemy motywowania pracowników w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce</i> .....	25
<b>Joanna Łuczak</b> , <i>The significance of organizational conflict in managerial decision making process</i> .....	41
<b>Dariusz Stankiewicz</b> , <i>Zarządzanie różnorodnością jako zintegrowany model biznesowy</i> .....	57
<b>Krystyna Celarek</b> , <i>Informacja i informatyka jako istotny instrument zarządzania administracją publiczną</i> .....	71
<b>Michał Chmielecki</b> , <i>Wpływ konfucjanizmu na praktykę zarządzania w Chinach</i> .....	81
<b>Marcelina Szumer, Paweł Wieczorek</b> , <i>Zarządzanie wielokulturowością na poziomie szkół - stan obecny i perspektywy</i> .....	93
<b>Koleta Banot</b> , <i>Zarządzanie organizacją w obliczu szoku kulturowego</i> .....	115
<b>Bożena Dancewicz</b> , <i>Etyka i odpowiedzialność społeczna na skrzyżowaniu kultur</i> .....	129
<b>Łukasz Sułkowski</b> , <i>The multiple meanings of management</i> .....	147
<b>Renata Winkler</b> , <i>Przewodzenie zespołem w warunkach zróżnicowania kulturowego</i> .....	161





## Wstęp

Kraje i regiony są ze sobą tak ściśle powiązane gospodarczo jak nigdy dotąd. Globalizacja wpłynęła na przyspieszenie obiegu informacji, skrócenie dystansu zarówno czasowego jak i przestrzeni a także na dynamizację przemian społeczno-gospodarczych. Spowodowało to komplikacje w procesach funkcjonowania wielu podmiotów na rynku gospodarczym. Zmiany dotyczą niemal wszystkich dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstw – marketingu, finansów, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania wiedzą, prawa itd. W miarę intensyfikacji walki konkurencyjnej, wzrastania niepewności co przyniesie jutro oraz redukcji cyklu życia produktów, coraz bardziej zwiększa się rola zarządzania międzykulturowego.

Zintegrowanej gospodarce systemu światowego towarzyszy różnorodność systemów społecznych i kulturowych. Zatem problem odnalezienia się w owej różnorodności człowieka zajmującego się profesjonalnie sferą ekonomii jest jednym z najistotniejszych wyzwań, wobec których stać będą specjaliści do spraw zarządzania. W niniejszym numerze *Przedsiębiorczości i Zarządzania* zebraliśmy kilka artykułów przygotowanych przez przedstawicieli różnych dyscyplin, którzy z różnej perspektywy starają się spojrzeć na problemy międzykulturowości i wielokulturowości we współczesnym zarządzaniu.

W pierwszej części numeru czytelnik znajdzie teksty poświęcone różnorodności ogólniejszym problemom teoretycznym zarządzania, wielokulturowości i komunikacji międzykulturowej. Prof. Łukasz Sułkowski omawia koncepcje kultury organizacyjnej, które są sercem dyskursu kulturowego w zarządzaniu, a prof. Wojciech Nasierowski artykuł swój poświęcił istocie zarządzania strategicznego i zasygnalizował zmierzch tej konwencji rozpatrywania zagadnień kierowania przedsiębiorstwami. Dr Reanata Winkler w swoim artykule odniosła się do problematyki przewodzenia i zarządzania zespołem zróżnicowanym kulturowo.

Omówiła profil efektywnego lidera zróżnicowanego kulturowo zespołu, jak również kwestię zakresu i sposobu przygotowania pracowników do pracy w warunkach zróżnicowania kulturowego.

W dalszej części numeru dr Sylwia Białas i dr Joanna Litwin przedstawiły wyniki badań systemów motywacji stosowanych w przedsiębiorstwach niemieckich i amerykańskich działających w Polsce. Dr Joanna Łuczak poświęciła swój artykuł problematyce konfliktu w procesie podejmowania decyzji. Dr Dariusz Stankiewicz w swoim artykule wskazuje na potrzebę stworzenia zintegrowanego modelu zarządzania różnorodnością w organizacji. Kolejny artykuł autorstwa dr Krystyny Celarek opisuje informacje i informatykę jako istotne instrumenty zarządzania administracją publiczną. Dr Michał Chmielecki dokonał analizy wpływu nauk Konfucjusza na obecny charakter zarządzania w Chinach. Mgr Marcelina Szumer i mgr Paweł Wieczorek piszą o zarządzaniu wielokulturowością na poziomie szkół od podstawowej do liceum. Artykuł Mgr Kolety Banot ma na celu pokazanie jak korporacje transnarodowe, w dobie globalizacji i ekspansji na rynki światowe, radzą sobie z zarządzaniem organizacją w środowisku międzynarodowym i zespołem ludzi, w którym dochodzi do zjawiska jakim jest szok kulturowy. Ponadto, celem jest także przedstawienie.

Numer ten zamyka artykuł mgr Bożeny Dancewicz, który pokazuje wagę roli etycznego postępowania w biznesie międzynarodowym i korzyści wynikające z prowadzenia działalności gospodarczej w sposób odpowiedzialny.

Życzymy Państwu udanej lektury

*prof. dr hab. Łukasz Sułkowski*

*i dr Michał Chmielecki*

Wojciech Nasierowski  
Społeczna Akademia Nauk

## Refleksje na temat Zarządzania Strategicznego

### **Rethinking Strategic Management Concepts**

The objective of this paper is to critically review Strategic Management as a theory used to restructure companies. The nature of Strategic Management is discussed in this paper together with observations that this concept used to manage enterprises may have reached its limits. Various stages of development of Strategic Management have been described in order to highlight problems relative to the application of this theory, as well as any advantages and disadvantages. The basic diagram (model) of Strategic Management has been presented, and subsequently confronted with other ideas used to restructure companies. Some (weak) suggestions for future research into the creation of concepts of managing fundamental changes in companies have been depicted.

**Key words:** Strategic management, restructuring

### 1. Wprowadzenie do tematyki Zarządzania Strategicznego

Pierwsze tytuły doktorskie w dyscyplinie Zarządzanie Strategiczne przyznane zostały na Harvardzie w latach 60. Do dzisiaj są aktualne koncepcje, przykładowo: [Greinera 1972; Grelik, Wawrzyniak 1988] o Cyklu Życia Organizacji, albo Tillesa [1963] o ocenie planów strategicznych. Koncepcje Zarządzania strategicznego rozpatrywano już wcześniej. Początkowo były to próby zastosowania programowania liniowego (lata 40ste) i Dynamiki Przemysłowej Forrestera [1961] (lata 60te) do rozwiązywania problemów biznesowych. Następnie sformuło-

wano podstawy Zarządzania Strategicznego [Chandler 1962; Ansoff 1965]. Począwszy od lat 70. kwestie zarządzania strategicznego zaczęły zdobywać popularność teoretyków i praktyków w zakresie kierowania organizacjami. Bez względu na specjalizację zawodową, tj. czy mieliśmy do czynienia z ekspertami w zakresie ekonomii, finansów, marketingu, historii, nauk politycznych, psychologii, socjologii, pedagogiki, czy też innych dziedzin, fachowcy mówili i pisali o strategicznych problemach rozwoju przedsiębiorstw. Ci eksperci operowali różnymi „aparatami” metodologicznymi; innymi zbiorami danych, doświadczeń, porównań; mieli inne cele. Próby określenia unifikującego schematu procesu Zarządzania Strategicznego trwają od początku lat 80. [Schendel, Hofer 1989]. Skrystalizowały się dwa podejścia do zarządzania strategicznego [Mintzberg 1987, 2002]: pierwszym było podejście, które przypisywało strategię do przedsiębiorstw (*prescriptive approach*), drugim, które opisywało dlaczego strategię są takie, a nie inne (*descriptive approach*). Aktualnie najbardziej popularnym wydaje się być koncepcja ‘pozycjonowania’, wywodząca się ze szkoły harwardzkiej, której czołowym przedstawicielem jest M. Porter, i mieści się ona w ramach *prescriptive approach*.

W tym momencie pojawia się główna refleksja dotycząca konwencji zarządzania strategicznego – jak się ona rozwija. W moim zrozumieniu tematyki, nastąpił bardzo ciekawy rozwój tematyki w latach 60. i 70., ale był on nieco chaotyczny. Od początku lat 80. podejmowano próby uporządkowania „podejść” do zagadnień „zarządzania strategicznego”, które trwają nadal, ale w zasadzie ustały one w latach 90. Dokonując krytycznej analizy – a co nowego się pojawiło? Czy uporządkowano aparat pojęciowy? Czy można już opisywać, analizować, oceniać strategię w formie ilościowej? – mniemać można, że odpowiedzi na takie pytania są negatywne. W ostatnich 15–20 latach w zakresie fundamentalnych paradygmatów zarządzania strategicznego niewiele się, zdaniem autora, zmieniło. Dlatego też, nie powinno powodować zdziwienia to, że w tym artykule powołuję się głównie na publikacje z lat 80. i 90. Oczywiście, jest wiele bardzo wartościowych publikacji o zarządzaniu strategicznym w ostatnich dwóch dekadach, także w języku polskim [przykładowo, Romanowska 2009; Obłoj 2007] – nie zmieniają one jednak paradygmatów lat 60., 70., i 80.

Podjęcie, które przypisuje strategię przedsiębiorstwu (*prescriptive approach*) wywodzi się ze szkoły harwardzkiej. Jej podstawy opisał Chandler [1962] w ramach tzw. szkoły nieformalnego projektowania. Książka „Strategia i struktura” zasygnalizowała nowe podstawowe problemy w działaniu firmy wynikające ze zmieniającego się otoczenia. Koncepcja ta jednak była wielce niesformalizowana i nieprecyzyjna. Prace Ansoffa [1965] o formalnych procesach planowania długoterminowego były próbą uszczegółowienia koncepcji Chandlera. W latach 80., w ramach podejść związanych z pozycjonowaniem przedsiębiorstw [np. Porter 1980], podjęto próby uszczegółowienia sposobów poszukiwania efektywnych strategii dla przedsiębiorstw. W podejściach tych istotnym było określenie wymiarów charakteryzujących przedsiębiorstwo i określenie na tej podstawie sposobów jego działania. Podstawową tezą tego podejścia było: „zidentyfikuj zakresy działania, w których jesteś, albo możesz być dobry i dopasuj je do aktualnych i przyszłych potrzeb i wymagań rynku”.

Podjęcie opisowe do zagadnień zarządzania strategicznego rozwijało się w zakresie szeregu szkół [Mintzberg 1987; Mintzberg i inni 2002]. Zalicza się do nich (między innymi):

- **szkołę uczenia się** (*learning school, logical incrementalism*), w której wychodzi się z założenia, że organizacje nie muszą przekształcać się całkowicie w funkcji zmian (np. otoczenia, preferencji decydentów). W rzeczywistości organizacje dostosowują się do otoczenia, ucząc się operować w nim w miarę zachodzących zmian [Quinn 1980]. Przystosowywania te uwarunkowane są rozpoznawaniem słabych sygnałów (*weak signals*) a wszelkie zmiany anonosowane są jakimiś sygnałami [Ansoff 1984, ss. 326–369]. Problem polega jednak na tym, że z reguły sygnały te są tak nietypowe, że trudno jest je rozpoznać właściwie [Loranie, Nelson 1987];
- **szkołę socjologiczną/kulturową**, która zakłada, że podstawowy wpływ na kształtowanie strategii przedsiębiorstw wynika z uwarunkowań, którym poddani są główni decydenci w przedsiębiorstwie. Ich preferencje, wartości, i normy będą miały podstawowy wpływ na wybór strategii. Jedni dążyć będą do wypracowania najlepszej strategii na podstawie przetwarzania dużej liczby danych, inni starać się będą wynegocjować kompromis, a wreszcie inni uzasadniać swoje

decyzje w doświadczeniu, intuicji, lub zgadywaniu [Nystrom 1979];

- **szkołę drobnej przedsiębiorczości** uznającą, że strategie przedsiębiorstw nie zawsze muszą i nie zawsze mogą być sformalizowane. W przypadku małych przedsiębiorstw strategie powstają i są kontrolowane przez jednego przedsiębiorcę i rzadko są opisywane. To jak przedsiębiorstwo będzie działać zależy od jego szefa, a plan operacyjny zapisany jest w jego pamięci, a nie w dokumentach [Peterson 1980];
- **szkołę polityczną** akceptującą, że wybór strategii jest procesem wykorzystywania władzy w organizacji i nie musi mieć on wiele do czynienia z ekonomiczną, technologiczną lub finansową jakością planu. Strategie, które uzyskają poparcie większości decydentów w przedsiębiorstwie będą wdrażane bez względu na to czy są one dobre czy też złe względem innych zewnętrznych kryteriów oceny [Pfeffer, Salancik 1978].

Podjęcia opisowe wzbogacają zawartość formułowanych strategii. Opierają się one na fundamentalnie innych założeniach epistemologicznych niż podejścia Harvardzkie – Chandler, Porter. Wielu teoretyków uznaje, że łączenie podejść „przypisowych” z „opisowymi” jest metodologicznie niepoprawne. Innego zdania jest Mintzberg [np. Mintzberg 1987; Mintzberg, Waters 1983]. Wiele z sugestii opisywanych w ramach podejść opisowych jest bardzo pomocne na etapie wdrażania strategii.

## 2. Cechy Zarządzania Strategicznego

Zarządzanie Strategiczne jest systematycznym, długoterminowym planowaniem zagadnień ważnych dla przedsiębiorstwa. Obejmuje ono szereg decyzji i sposoby, przy pomocy, których strategicy formułują efektywne strategie. Planowanie strategiczne dotyczy przyszłych skutków bieżących decyzji, procesu zespołowego zarządzania; sposobów wykorzystywania zasobów.

Zastosowanie zasad Zarządzania Strategicznego pozwala kierownikom na:

- przewidywanie zmian w otoczeniu i określenie logicznej hierarchii ważności elementów otoczenia;

- określenie pozycji przedsiębiorstwa w przemyśle;
- zidentyfikowanie czynników sukcesu na konkurencyjnym rynku i zdobycie przewagi konkurencyjnej.
- skoncentrowanie się na najważniejszych decyzjach dotyczących poprawy pozycji konkurencyjnej;
- określenie jasnych celów i kierunków działania;
- włączenie elementów dalekosiężnej filozofii do działania przedsiębiorstwa i przegląd długoterminowych konsekwencji bieżących decyzji;
- wyjaśnienie zużycia zasobów w procesach działania, oraz koordynację pozyskiwania i zużycia deficytowych zasobów;
- udoskonalenie komunikowania się w ramach przedsiębiorstwa, i na linii przedsiębiorstwo-otoczenie.

Wśród cech charakterystycznych Zarządzania Strategicznego, o których należy pamiętać są:

- zarządzanie strategiczne jest sztuką i jest złożonym procesem;
- wprowadzając zarządzanie strategiczne powinno opierać się na danych ilościowych, to z reguły niewiele jest wiarygodnych danych, na których oprzeć można decyzje strategiczne;
- ograniczone sposoby mierzenia zagadnień rozpatrywanych w Zarządzaniu Strategicznym;
- występuje znaczny poziom niepewności wyników planowania strategicznego;
- strategię można sformułować w oparciu o różne teorie, przykłady, reguły;
- nie istnieje jeden jedyny najwłaściwszy sposób formułowania strategii;
- opracowywanie strategii uwzględniać musi zarówno podejście ilościowe jak i jakościowe, metody empiryczne jak i dedukcyjne;
- Zarządzanie Strategiczne, definiowane, jako zestaw decyzji i działań tworzących proces, może być podzielone na dwie fazy: planowania strategicznego (formułowania strategii) i wdrażania strategii. Te fazy można podzielić na etapy takie jak analizowanie i diagnozowanie sytuacji, wybór strategii, wdrażanie, oceny skutków;

- formułowanie strategii poprzedza wdrażanie strategii;
- proces Zarządzania Strategicznego kładzie nacisk na przyszłe cele i misję przedsiębiorstwa, ale stosowanie tego procesu nie powinno powodować ignorowania krótkoterminowych problemów;
- Zarządzanie Strategiczne jest procesem i dlatego zmiana w jakimkolwiek aspekcie, który może mieć wpływ na strategię powoduje potrzebę zmiany kilku albo wszystkich elementów planu;
- formułowanie strategii jest dynamicznym procesem powiązanych i zależnych działań;
- występują trudności w syntetyzowaniu wyników prac teoretycznych i empirycznych dotyczących Zarządzania Strategicznego;
- metody używane w Zarządzaniu Strategicznym ograniczają swobodę podejmowania błędnych decyzji: wykorzystanie tych metod nie może być uznane za procedurę, która zawsze prowadzi do jedynego najlepszego rozwiązania: z reguły jest wiele dobrych koncepcji prowadzących do dobrych wyników.

### 3. Model (procedura) Zarządzania Strategicznego

Analiza strategiczna dotyczy:

- określenia jaka jest sytuacja: tu: jakie jest otoczenie, jakie są elementy, które będą przynosiły w przyszłości sukcesy; jaka jest pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa;
- określenia podstawowych elementów niezbędnych dla sukcesu działania;
- zidentyfikowania strategii konkurujących przedsiębiorstw;
- poszukiwania efektywnych sposobów osiągnięcia przewagi nad konkurentami;
- określenia silnych i słabych punktów przedsiębiorstwa;
- łączenia specyficznych zalet produktów i rynków z możliwościami, zaletami i finansowymi zasobami przedsiębiorstwa.

Wynikiem tej analizy powinno być określenie sytuacji przedsiębior-



stwa, która z kolei ma dać receptę na bycie efektywnym w zakresie, w którym przedsiębiorstwo ma zamiar działać.

Zaangażowanie się w proces zarządzania strategicznego ułatwia odpowiedź na takie pytania jak:

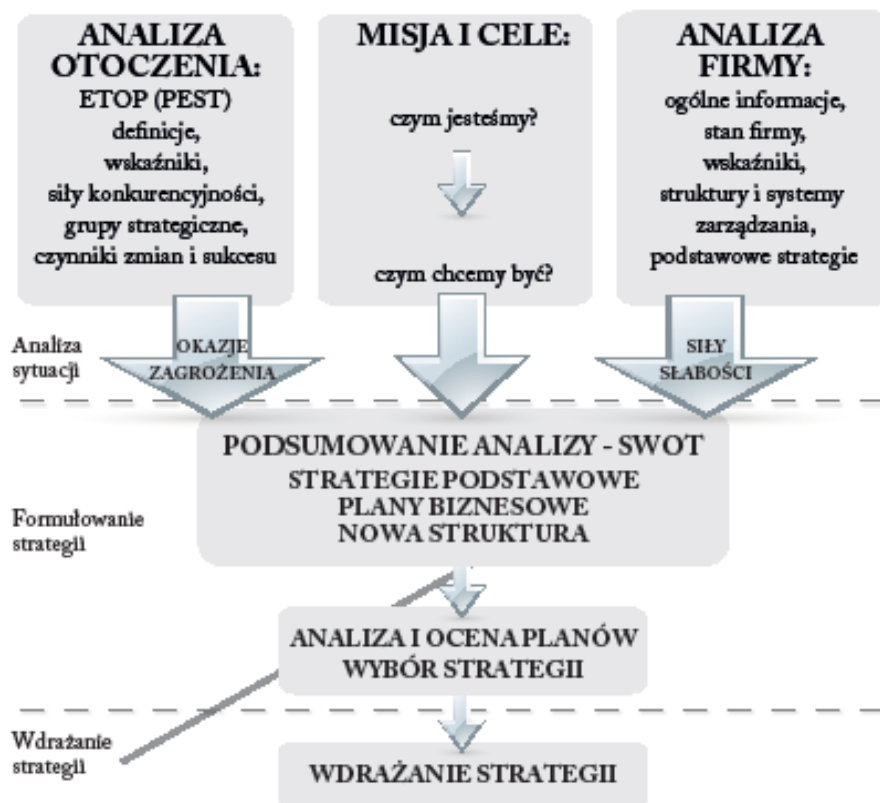
- **Dokąd zmierzamy?** – poprzez określenie misji przedsiębiorstwa, ustalenie celów i zdefiniowanie zasięgu operacji.
- **Dokąd moglibyśmy zmierzać?** – dzięki przeegzaminowaniu otoczenia, określeniu zasobów przedsiębiorstwa, zidentyfikowaniu możliwości sukcesu, przeanalizowaniu występujących braków (np. luki informacyjne).
- **Jak się dostać tam dokąd zmierzamy?** – czyli ocenienie alternatyw; sformułowanie strategii; określenie planów i projektów o małym zasięgu czasowym; oraz uaktywnienie ludzi.

Działania w zakresie formułowania strategii realizowane mogą być w oparciu o model Zarządzania Strategicznego przedstawiony na rys. 1.

Model ten ma szereg niedogodności. Wyraża się to głównie w rożnieniu planowania od wdrażania. Formułujący strategię nie zawsze są w pełni świadomi warunków życia, a ich wyobrażenia o metodach działania w sensie operacyjnym są zniekształcone z uwagi na inny szczebel zarządzania, na którym funkcjonują. Utrzymanie niektórych elementów strategii w tajemnicy jest wskazane, na przykład z uwagi na istnienie konkurencji. O ile formułowanie strategii może być objęte tajemnicą, to proces formułowania strategii w operacyjnych zakresach funkcjonalnych powinno być realizowany we współpracy z możliwie szerokim uczestnictwem pracowników: czyli tych, którzy będą te strategię wdrażać i w ramach, których będą działać. Umożliwi to zwiększenie stopnia praktyczności rozwiązań.

Niedogodność modelu klasycznego związana jest także z kwestią wdrażania planów strategicznych. Dla wdrażania planów strategicznych potrzebny jest czas. Jednak w miarę upływu czasu sytuacja się zmienia, nowe informacje stają się dostępne i w związku z tym zaplanowane strategię mogą okazać się nieadekwatne do nowej sytuacji. Czasami ci, którzy wdrażają strategię chcieliby postępować zgodnie z założonym planem, ale zmiany w otoczeniu uniemożliwiają im to.

Rys. 1. Model Zarządzania Strategicznego



Źródło: [Nasierowski 2012].

Te zmiany powodować mogą konieczność przeformułowania strategii i dlatego powinna być ona elastyczna. Jeżeli jednak będzie elastyczna to będzie nieprecyzyjna, podatna na interpretacje i przeinaczenia. Stąd też intencje planistów mogą być zmieniane wbrew ich intencjom, a zaplanowane strategię są albo niewdrożone, albo częściowo zmienione, albo odzwierciedlają reakcje do zmieniającej się sytuacji: wskazują dyśtans pomiędzy intencjami, a realiami dnia codziennego.

Z reguły jest niewielu takich, którzy formułują strategię, ale bardzo wielu tych, którzy je wdrażają i którzy muszą żyć i działać w ramach tych strategii. Poza problemami oporu w zakresie akceptacji zmian i poglądów innych, którzy działają w innych miejscach i na innych poziomach hierar-

chii zarządzania, występują problemy z precyzyjnym przekazywaniem intencji. Zdarza się, że zaproponowane strategie wydają się być błędne dla tych, którzy mają je wdrażać lub stosować, a to powoduje, że strategie są sabotowane. Nie powinno więc dziwić, że wiele sformułowanych strategii albo nie jest wdrażanych albo wprowadzone zmiany powodują, że tak naprawdę do praktyki trafiają bardzo zmienione strategie.

Dychotomia pomiędzy formułowaniem a wdrażaniem ma jeszcze jedno źródło. Wynika ono ze specjalizacji i wiedzy potrzebnej zarówno w nauczaniu jak i praktykowaniu zasad formułowania i wdrażania strategii. Formułowanie strategii wymaga wiedzy w zakresie modeli ekonometrycznych, matematyki. Wdrażanie strategii to w dużej mierze praktyka dnia codziennego, psychologia i polityka. Stąd też jest w ramach jednego kursu uczy się zagadnień formułowania strategii, a w innym jej wdrażania. Trudno być specjalistą w obydwu tych zakresach. Jeden ekspert uczyć będzie podstaw formułowania strategii, a inny podstaw jej wdrażania. Praktyka ta przenoszona jest do realiów biznesu: jeden ekspert, mający wiedzę, możliwości i zasoby formułuje strategię, a inny, znający praktykę, wdraża ją. Często ci eksperci nie rozumieją się. Dodatkowo jest różnica pomiędzy tym, co planujemy, a tym, co możemy osiągnąć. Nieformalne podejście do planowania strategicznego nie rozwiązuje tych problemów, ale ma wielu entuzjastów i jest nadal podstawową metodą planowania strategicznego – przypuszczam, że lepsze istnieje, ale go nie opisano.

Zarządzanie strategiczne jest także procesem przetwarzania informacji. Zmiana sytuacji (w otoczeniu, w przedsiębiorstwie, w postawach dyrekcji) powoduje konieczność rozpoczęcia procesu planowania strategicznego. Informacje (sygnały) są uznawane za mocne jeżeli znaczenie zmiany określanej przez te sygnały jest oczywiste, konsekwencje zmiany mogą być przewidziane, albo bezpośrednie rezultaty wystąpienia (lub niewystąpienia) zmiany są znane. Rozpoznanie sygnałów (zinterpretowanie informacji) jest cenne dla formułowania strategii. Daje możliwość i czas do przygotowania się na zmianę. Ale sygnały są często bardzo nietypowe, wręcz szokujące, a stąd trudne do rozpoznania: są bardzo trudne dla dyrekcji do zauważenia, zrozumienia i potraktowania serio. Nie są one postrzegane jako wystarczająco dramatyczne by spowodować

reakcję [Loranie, Nelson 1987]. Reagowanie na wszystkie słabe sygnały nie jest ani możliwe, ani ekonomicznie uzasadnione. Należy rozpoznać i przygotować się do odpowiedzi na te spośród nich, które są decydujące dla przyszłości przedsiębiorstwa. Jest to zadanie bardzo trudne (tak jak i rozpoznanie co jest ważne, a co jest jedynie przypuszczeniem). Najlepsi z dyrektorów umieli od lat tego dokonać i włączyć wnioski z analizy do planowania strategicznego. Przykładowo:

W połowie lat 50. zarząd firmy UNIVAC podjął decyzję o skoncentrowaniu się na rozwoju komputerów do rozwiązywania problemów naukowych i inżynierskich. W tym czasie UNIVAC kontrolował ponad 50% rynku produkcji komputerów. Po dowiedzeniu się o tej decyzji zarząd stosunkowo małej firmy (2% udziału rynkowego) zwanej IBM postanowił poszukiwać możliwości rozwoju w zastosowaniu komputerów w biznesie. Uznano wtedy, że konkurowanie z UNIVAC jest niemożliwe, i że istnieje możliwość rozwoju innych zastosowań i innych rynków niż te, którymi zainteresowany był UNIVAC. Podjął inwestycje w tym zakresie – COBOL: proste zastosowanie : + / - / \* / podzieli. Już w połowie lat 60-tych IBM kontrolował ponad 50% rynku komputerów – by następnie, popełniać błędy poprzednich konkurentów. Stracił rynek oprogramowania (dziś Microsoft); komputerów/mikrokomputerów (kilka firm).

#### 4. Sugestie na przyszłość

Zarządzanie Strategiczne nie jest jedyną koncepcją restrukturyzacji przedsiębiorstw. Od wielu dekad stosowana jest, przykładowo koncepcja kompleksowego Zarządzania Jakością (TQM). Zarządzanie poprzez jakość jest jednym z głównych podejść dla dostarczania wyrobów i usług, które zabezpieczają potrzeby, te uświadamiane i te nieuświadamiane, wewnętrznych i zewnętrznych klientów. Zarządzanie przez jakość pozwala wykorzystać umiejętności wszystkich pracowników, przynosząc korzyści dla przedsiębiorstwa i społeczeństwa. Zarządzanie przez jakość może przyjąć formułę wdrażania standardów jakości (np. ISO 9000), albo filozofii zarządzania: np. TQM. Te podejścia nie wykluczają się, wręcz przeciwnie mogą się uzupełniać. TQM postrzegać można zarówno w sensie technicznym (jako techniczne zmiany poprawiające jakość) i kulturowym (jako zmiany mentalności pracowników; perfekcjonizm to nie jest cel, to jest standard). Takie podejście pozwala skupić strategiczne zagadnienia przedsiębiorstwa na restrukturyzacji poprzez podnoszenie jakości, a w konsekwencji poprawie pozycji konkurencyjnej i finansowej (Nasierowski 2010).

Opierając się na teoriach autorytetów jakości (Deming, Juran, Taguchi, Crosby), i praktyce, wyróżnić można pięć podstawowych założeń (paradygmatów) jakości [GAO 1991, ss. 9–10; Tenner, DeToro 1993]: skupienie uwagi na klientach; usprawnianie procesu; zaangażowanie całej organizacji; stałe poprawianie jakości; oraz działania oparte na danych i analizie.

Koncepcja ciągłego (stałego) poprawiania pasuje dobrze do dalekowschodnich koncepcji czasu (ciągłości i powtarzalności), preferencji względem pracy grupowej (np. grupy jakości), uznania zwierzchności władzy (co wzmacnia pozycję kierownictwa i ułatwia wdrażanie). Na przykład, inna jest percepcja czasu w Japonii i w Stanach Zjednoczonych. W Ameryce, „wczoraj przeminęło na zawsze, dzisiaj jest tu jedynie krótko, i nie ma nigdy powtórnej szansy” [Ronen, 1986, s. 133]. Dlatego też, problemy terażniejsze nie są naturalnie postrzegane jako te, które powrócą. TQM wymaga czasu do wdrożenia i ciągłości zmian. Japończycy rozpoczęli wdrażać kompleksowo TQM 40 lat temu: Amerykanie są zdziwieni gdy nie widzą pozytywnych rezultatów po dwóch latach. Często pozytywne rezultaty TQM są odczuwalne dopiero po poniesieniu strat (choć są to straty w krótkim okresie czasu): Amerykanie chcą mieć zyski już dzisiaj. W szeregu krajach wdrażanie TQM napotyka także problemy z uwagi na strukturę władzy – kierownictwo, mętna struktura własności, związki zawodowe, rady pracownicze.

W latach 90., jako metodę restrukturyzacji, dramatycznej, nieciągłej, i szybkiej zalecano Business Process Reengineering (BPR), który pozostał jednak jedynie jako hasło rewolucyjnych zmian. BPR – to „fundamentalne, radykalne, gwałtowne przeprojektowanie procesów realizowanych w przedsiębiorstwie przeprowadzane celem znacznego poprawienia podstawowych wskaźników działania przedsiębiorstwa w takich zakresach jak koszt, jakość, zysk, szybkość, niezawodność” [Hammer, Champy 1993, s. 32]. Przeprojektowywanie przedsiębiorstwa ma niewiele wspólnego z naprawianiem {tak jak to ma miejsce w zarządzaniu strategicznym i TQM}. Reinżynieria oznacza rozpoczęcie od początku, rozpoczęcie bez obciążeń przeszłości.... To co jest ważne w reinżynierii to świadomość jak chcemy dzisiaj zorganizować pracę, w oparciu o aktualne potrzeby i możliwości technologiczne. W centrum tej koncepcji jest idea braku ciągłości – tu zidentyfikowania i odrzucenia przestarzałych reguł i podstawowych

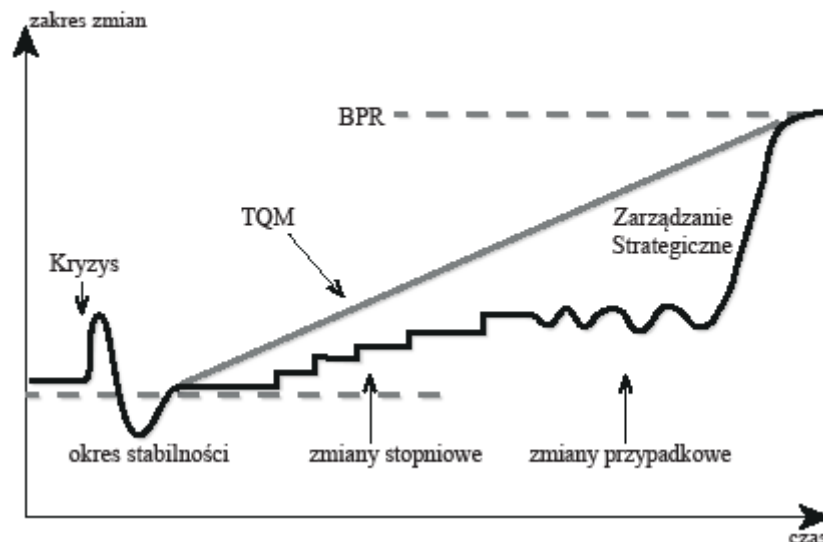
założeń używanych w przedsiębiorstwie... To co i jak robiliśmy w przeszłości jest nieważne: w reinżynierii ważne jest jak i co będziemy robić w przyszłości [Hammer, Champy 1993, s. 2–3]. Koncepcja reinżynierii zakłada istnienie trzech podstawowych stymulatorów zmian (podobnie jak Porterowskie pięć sił konkurencyjnych): wymagający klienci rozumiejący swoje potrzeby i prawo, rosnąca konkurencja, i ciągła zmiana.

Reinżynieria nie jest wbrew pozorom podejściem gwarantującym bardzo szybko pozytywne rezultaty: proces projektowania może być długotrwały. Jest to jednak szybki sposób na radykalną zmianę – tak jak w bardzo drastycznej zmianie strategicznej wprowadzanej w krótkim okresie czasu. Problem reinżynierii polega na tym, że nie ma naukowo sprawdzonej metodyki stosowania reinżynierii. Jedynie niewielka liczba przedsiębiorstw faktycznie przeprojektowała się drastycznie [Ettoree 1995; Edwards, Peppard 1994]. Podejście to ma jednak zalety gdy potrzebna jest radykalna zmiana. pasuje ona także do, np. amerykańskich cech kulturowych: pozwala na szybkie uzyskanie spektakularnych wyników i podkreśla ideał lidera i zwycięzcy.

Dla praktyków istnieje obszerna 'paleta' koncepcji, jakie mogą być zastosowane do strategicznej restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Ich niektóre cechy (tu: związane z intensywnością zmiany, i czasu na ich wdrożenie) przedstawiono na rys. 2. Zaznaczono tam jako koncepcje zmian jedynie oparte na ZS, TQM, BPR, kryzysie, i koncepcji uczenia się (zmiany stopniowe, *logical incrementalism*).

Inna koncepcja poprawy wyników działania przedsiębiorstwa jest ta związana z usprawnieniem narzędzi jakimi wykonujemy zadania. Jest to Kompleksowa Komputeryzacja Przedsiębiorstw (CIM) w zakresie potrzeb przetwarzania informacji operacyjnych, technicznych, marketingowych, finansowych, itd.) jest kolejną metodą restrukturyzacji przedsiębiorstw. W systemach takich zadania projektowania, planowania i kontroli są realizowane przez skomputeryzowane techniki.

Rys. 2. Różne spojrzenia na zmiany i sposoby reagowania na nie



CIM uznany może być za rozwiązanie konkurencyjne zwłaszcza wtedy, gdy strategie marketingowe przedsiębiorstwa podkreślają zdywersyfikowane wyroby, ich częstą zmianę, i wtedy, gdy, dział projektowania wyrobów może je zaprojektować, a dział sprzedaży może je na czas dostarczyć do klientów. Elementy te podnoszą konkurencyjność przedsiębiorstwa, zwiększają jakość, i często obniżają koszty i zwiększają zyski. Ich wdrożenie powoduje zmiany we wszystkich zakresach funkcjonowania. Z reguły, z uwagi na ograniczenia finansowe i percepcje pracowników, systemy komputerowe nie mogą być kompleksowo wdrożone. Ponadto, nierozstrzygnięta pozostaje kwestia czy są one naprawdę zawsze potrzebne: być może jedynie szybciej będziemy produkować niepotrzebne wyroby. Z uwagi na koszty, korzyści konkurencyjne mogą mieć negatywny wpływ na zyskowność [Nasierowski 2010].

Przedstawione powyżej sposoby restrukturyzowania przedsiębiorstwa są w pewnym zakresie podobne do siebie. Elementem stymulującym ich stosowanie jest chęć wdrożenia kompleksowych zmian jako odpowiedź na

ograniczenia przeszłości i teraźniejszości, i nowe wyzwania przyszłości. W Zarządzaniu Strategicznym jest to poszukiwanie sposobów sprostania nowym wymaganiom i zapotrzebowaniom. W TQM jest to poszukiwanie/stosowanie ulepszonych sposobów realizacji procesów. W BPR jest to określenie nowego sposobu zdefiniowania i zaprojektowania podstawowych procesów. W CIM jest to dążenie do zastosowania nowoczesnych technik otwierających możliwości stosowania nowych rozwiązań. Podejścia te uwzględniają aktualne (i przyszłe) potrzeby klientów. Przyjmuje się, że ich zastosowanie (wdrożenie) przyczyni się do obniżenia poziomu Wejść potrzebnych do uzyskania Wyjść, za które klienci są gotowi zapłacić. Podejścia te zakładają, że zmniejszenia kosztów i podniesienie zadowolenia klientów są naczelnymi sposobami realizacji celów przedsiębiorstwa.

Każde z podejść ma wielu zwolenników, ale każde ma ograniczenia. Stąd też, założyć można, że żadne z podejść nie jest właściwe do rozwiązania wszelkich problemów, że mogą być one zastosowane jedynie w specyficznych warunkach, i że jedno podejście może wspomagać inne w planowaniu i wdrażaniu zmian organizacyjnych.

Źródeł metody skutecznego restrukturyzowania przedsiębiorstwa poszukiwać można w każdym z podejść. Niemniej jednak, wydaje się, że literatura Zarządzania Strategicznego dostarcza najbardziej pełnego i szerokiego spojrzenia na kompleksowe zmiany, w sytuacji, gdy pozostałe trzy podejścia określają szczegółowe sposoby alternatywnych rozwiązań. Jeżeli tak jest w rzeczywistości, to pokusa by odgraniczyć przeprojektowywanie procesów od kwestii strategicznych może być duża.

Każde z przedstawionych podejść podkreśla znaczenie procesu – sposobu w jaki Wejścia są zamieniane w Wyjścia. Procedury w nich stosowane rozpoczynają się od określenia potrzeb/ograniczeń procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, i następnie rozpoczyna się ich przeprojektowywanie od Wejścia (tego co jest potrzebne odbiorcom finalnym) do Wejścia (czyli tego co jest potrzebne do uzyskania Wyjścia). Jest to tak zwane podejście „z zewnątrz do wewnątrz” – co jest potrzebne w otoczeniu co ja mogę dostarczyć?

Istnieją jednak także istotne różnice pomiędzy tymi podejściami. Każde scharakteryzować można specyficznym nastawieniem do czasu: od kwestii jednorazowej zmiany – naprawy (BPR), do ciągłości zmian (TQM), jako



odmiennie krańcowej percepcji czasu. Każde z podejść prowadzi do zmiany wielu z parametrów funkcjonowania przedsiębiorstwa: stopniowo w przypadku TQM, bardzo gwałtownie przy zastosowaniu BPR, i w umiarkowanym tempie wdrażania zmian w przypadku ZS i CIM. Różne są w nich także założenia odnośnie roli jednostki w kształtowaniu zmian, interpretacji nowości, i określania poprawnych rozwiązań.

Na przykład przeprojektowywanie w ramach TQM odbywa się w ramach istniejących ograniczeń procesu i ukierunkowane jest na albo usunięcie ograniczeń, albo zmniejszenie wpływu ograniczeń poprzez stałe usprawnianie (Kaizen); BPR poszukuje zmian rewolucyjnych. Stąd też, pojawiają się opinie [np. Hammer, Champy 1993, s. 49], że zasady TQM są w sprzeczności z BPR, i że te podejścia określają niejako ekstremalnie przeciwstawne sposoby (a ZS i CIM, umieścić można gdzieś pomiędzy). I jest to stwierdzenie w dużej mierze bardzo prawdziwe: ale źródła różnic leżą daleko poza założeniami opisywanych koncepcji. Leżą one w dużym stopniu w kulturze narodowej gdzie poszczególne koncepcje są preferowane. Każde z rozwiązań, jeżeli wdrożone kompleksowo, tworzy zbiór idealnych rozwiązań, które rewolucjonizują przedsiębiorstwo. Co się dzieje wtedy, gdy ten idealny stan jest osiągnięty? Dla Amerykanów, zdominowanych krótkimi horyzontami czasowymi, indywidualizmem i idealizmem, wdrożenie rozwiązania kończy temat: to jest zakończone, wykonałem MOJĄ pracę. Stąd też potrzeba natychmiastowych wyników, fragmentacja czasu, ideał lidera i zwycięzcy – wszystkie elementy satysfakcjonowane przez BPR. TQM tak jak i kultury dalekiego wschodu, oparte jest na długich horyzontach planowania, pracy grupowej i relatywizmie. Kwestia osiągnięcia ideału na końcu procesu zmian nie istnieje: bo ideału nie ma; można się do niego zbliżyć, ale nie osiągnąć, i ponadto nie ma końca, gdyż czas jest postrzegany cyklicznie, a nie liniowo.

Zarządzanie Strategiczne, TQM i BPR adresują podobne problemy, ale z innych perspektyw. Sugerują także inne rozwiązania: stabilność zatrudnienia a polityka zatrudniania/zwalniania; uczenie umiejętności a uczenie wiedzy; praca grupowa a kontrola pracy; wzbogacanie pracy i rotacja a specjalizacja; nagradzanie grupowe, a nagradzanie indywidualne; nagradzanie za staż i status, a nagradzanie za wyniki. Niemniej jednak różne podejścia mogą się uzupełniać. Przykładowo, BPR można polecić wtedy,

gdy potrzebne są zmiany drastyczne – TQM, aby kontynuować proces zmian.

Powyższa dyskusja wskazuje na jeszcze jeden punkt, nad którym należy się zastanowić: zmiany w każdym z podejść do restrukturyzacji są niezbędne zanim podjęta będzie próba ich stosowania w otoczeniu innym niż to, z którego się wywodzą. Problemy modyfikacji będą powracać do rozważań coraz częściej, gdyż działalność gospodarcza jest coraz bardziej umiędzynarodawiana. Na arenie międzynarodowej występują różnice w kulturze, normach społecznych, infrastrukturze i klimacie, i one powodują konieczność adaptacji metod organizacyjnych. Adaptacje są w rzeczywistości potrzebne w odniesieniu do każdej techniki i zagadnieniom tym powinniśmy poświęcać więcej uwagi.

## 5. Zakończenie

Pisanie o zarządzaniu strategicznym, jest pisanem o przyszłości: w przypadku małych przedsiębiorstw działających w przemysłach szybko rozwijających się to 3–5 lat. Dla przemysłów w fazie dojrzałości to może być 25 lat, albo więcej. Piszac o zarządzaniu strategicznym – czyli przyszłości – użyto w tym artykule referencji do publikacji z lat 1990 (+/-). Wynika to z obserwacji, że o ile jest to dziedzina praktyki i wiedzy, która maja olbrzymie osiągnięcia, to jednak w ostatnich dwudziestu latach nie podano rewolucyjnych koncepcji, potrzebnych przedsiębiorstwom w poprawianiu pozycji konkurencyjnej. Nastąpiło, niejako, wyczerpanie koncepcji tworzenia koncepcji w ramach koncepcji. Wskazują na to także konsekwencje kryzysu przedsiębiorstw od czasu praktyk działania firmy Arthur Andersona (dziś działa pod inną nazwą), oszustw w stylu Enron, bankructwa Lehmon Brothers w 2008, w skali międzynarodowej „greckie bankrutowanie”, a w skali etycznej zasady Schettino, lub inwestycje Lessona z Barrics Bank w Singapurze (wtedy ok. \$ 1 miliardowe bankructwo). Te moralno-etyczne tendencje trafnie opisał Kothari [2010]. Pomimo wielkiego postępu w teorii ‘Zarządzania Strategicznego’ w latach 1960–1995, w ostatnich latach niewiele osiągnięto dla odbiorców – przedsiębiorstw, klientów, konsumentów. Analogicznie jak w przypadku strategii przedsiębiorstwa – tzw. *strategy momentum* – jeżeli

jakaś koncepcja okazała się być poprawna, to jej dalszy rozwój następuje w ramach przyjętych założeń (paradygmatów), i nie występuje poszukiwanie rozwiązań wykraczających poza zaakceptowaną koncepcję. Taka praktyka zakłada, że metody, które przynosiły sukces w przeszłości, będą nadal przynosić sukcesy: ale sytuacja się zmienia, i może okazać się, że ekstrapolowanie jest niewłaściwe.

Zmiany techniki i w zakresie umiędzynarodawiania działalności gospodarczej są od 30 lat głównymi „siłami napędowymi zmian”. Dodatkowo jednak, sytuacja rynkowa i polityczna zaczęły się szybko zmieniać w okolicy 2008 roku. Nieco trudno jest teraz upierać się, że mamy do czynienia z wolnym rynkiem i kapitalizmem, jako ideą wspierającą rozwój społeczny i ekonomiczny – aktualne koncepcje Zarządzania Strategicznego mogą okazać się niewystarczające, by efektywnie zarządzać biznesem. Prawdopodobnie, musimy poczekać na następnego Chandlera, który zmieni nasze percepcje, jak strategicznie zarządzać w przyszłości.

## Literatura

- Ansoff I., (1965), *Corporate Strategy*, McGraw Hill.
- Ansoff I., (1984), *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International.
- Chandler A.D., (1962), *Strategy and Structure*, w *The History of the Industrial Enterprise*, Massachusetts Institute of Technology Press.
- Edwards Ch., Peppard J., (1994), *Forging a link between business strategy and business reengineering*, "European Management Journal", Vol. 12 (4): 407–416.
- Ettorre B., (1995), *Reengineering tales from the front*, "Management Review", Vol. 84 (1): 13–18.
- Forrester J.W., (1961), *Industrial Dynamics*, Waltham, MA: Pegasus Communications.
- GAO, (1991), *Management practices, US companies improve performance through self management Quality efforts*, General Accounting Office, 91–190, Washington D.C.
- Greluk M., Wawrzyniak B., (1982), *Metodyka usprawnień organizacyjnych*, PWE, Warszawa.
- Hammer M., Champy J., (1993), *Reengineering the corporations: A manifesto for business revolution*, Harper Business.
- Kothari V.B., (2010), *Executive Greed: Examining Business Failures that Contributed to the Economic Crisis*, Palgrave Macmillan.
- Loranie P., Nelson R.T., (1987), *How to recognize and avoid organizational decline*, Sloan Management Review, Spring: 41–48.

- Mintzberg H., (1978), *Patterns of Strategy Formation*, "Management Science", May: 934–948.
- Mintzberg H., (1987), *The Design School; Reconsideration of the Basic Premises of Strategic Management*, Montreal, McGill University, Working Paper.
- Mintzberg, H., Waters, J.A., (1982), *Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm*, "Academy of Management Review", Vol. 25, No 3.
- Mintzberg, H., Ahlstrand B., Lampel J., (2002), *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall.
- Nasierowski W., (1995), *Formułowanie strategii przedsiębiorstwa*, INGO, Warszawa.
- Nasierowski W., (2010), *Cztery podejścia do restrukturyzacji*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, Vol. 2 (3): 17–32.
- Nasierowski W., (2012), *Strategic Management: En-route to Competitive Strategy*, McGraw-Hill Ryerson.
- Obloj K., (2007), *Zarządzanie Strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Nystrom, H., (1979), *Creativity and Innovation*, John Wiley & Sons.
- Peterson, R.A., (1980), *Entrepreneurship and Organizations*: w P.C. Nystrom and W.H. Starbuck eds., *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1: Oxford University Press
- Pfeffer J., Salancik G., (1978), *The external control of organizations: A resource dependent perspective*, New York, Harper & Row.
- Porter M.E., (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press.
- Quinn J.B., (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, Ill., Irwin.
- Romanowska M., (2009), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Ronen S., (1986), *Comparative and Multinational Management*, New York, John Wiley & Sons.
- Schendel D.E., Hofer Ch.W., (1979), *Strategic Management*, Boston, Little Brown.
- Tenner A.R., DeTorro I.J., (1992), *Total Quality Management*, Addison Wesley.

Sylvia Białas, Joanna Litwin  
Uniwersytet Gdański

## Systemy motywowania pracowników w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce

### **Incentive systems in the foreign capital companies operating in Poland**

**Abstract:** Motivation of employees is one of the most frequently raised topics in literature concerning the human resource management. But still this is an area that requires research and analysis due to the numerous problems which the practitioners of management designing these systems for their businesses must face. This is due to the complexity of the factors affecting the shaping of individual motivation for the work of the individual employees. One of these factors deepening this diversity is the national culture. Therefore, in terms of effectiveness of the incentive systems it is important to understand the directions of its impact on the needs of workers and thus the selection of the most desirable of their motivators. The article presents the results of research of the motivation systems used in German and US companies operating in Poland. The findings show how this practices are fit to polish employees needs and to which extent they are connected with home-country culture.

### 1. Wstęp

Motywacja pracowników to jeden z najczęściej poruszanych tematów w literaturze dotyczącej zarządzania pracownikami. Jednak nadal jest to obszar wymagający badań i analiz ze względu na liczne problemy, z jakimi muszą się borykać praktycy zarządzania projektując te systemy dla swoich firm. Wielu badaczy podkreśla, że tworzenie skutecznych syste-

mów motywacyjnych, które wyzwolą w pracownikach kreatywne myślenie oraz skłonią ich do efektywnej pracy jest podstawowym czynnikiem tworzenia przewagi konkurencyjnej firmy. Jednak dla zapewnienia skuteczności działania systemu motywacyjnego ważne jest uwzględnienie szeregu czynników wpływających na jego oddziaływanie na pracowników. Jednym z takich czynników jest kultura narodowa. Szczególne wyzwanie w tym zakresie stoi przed przedsiębiorstwami przenoszącymi swoją działalność poza granice kraju macierzystego. Muszą one dla skuteczności wprowadzanego systemu motywacji wziąć pod uwagę postawy, normy i wartości zatrudnianych pracowników [szerzej: Graham 2005, s. 526–530]. Dlatego celem artykułu jest przedstawienie zakresu wpływu kultury narodowej na motywowanie pracowników. Aby go zrealizować przedstawiono wyniki badań systemów motywacyjnych funkcjonujących w przedsiębiorstwach zagranicznych działających w Polsce.

## 2. Teorie motywacji i ich praktyczne zastosowanie

Motywację można zdefiniować jako „całość występujących w działaniu motywów, które zachowanie aktywują, kierują nim i regulują. Jest to gotowość do działania, zaspokajania potrzeb i osiągania wyznaczonych celów” [Lipka, Król, Waszczak, Winnicka-Wejs 2010, s. 14]. Z tym pojęciem związany jest także termin motywowanie, które z kolei oznacza proces polegający na świadomym i celowym oddziaływaniu na zachowania ludzi [zob. Pocztowski 2003, s. 233] lub inaczej: ukierunkowywaniu motywacji pracowników.

Motywacja to problem na tyle złożony, że jest tematem zainteresowania wielu dyscyplin naukowych. Psychologia koncentruje się na motywacji jako konsekwencji wywierania wpływu na postawy i zachowania człowieka-pracownika. Wg Wojciszke wpływ społeczny to „proces w wyniku, którego dochodzi do zmiany zachowania, opinii lub uczuć człowieka, wskutek tego, co robią, myślą lub czują inni ludzie” [Wojciszke 2006, s. 246]. Zmiany postaw są niezwykle popularnym przedmiotem badań ” [Wojciszke 2006, s. 212], szczególnie w sferze kierowania pracownikami. Jeżeli zarządzający nie są w stanie nakłonić pracowników do zmiany postaw i zachowań zgodnych z wizją, misją i celami organizacji,

to tracą stanowiska. Wg socjologów motywacja jest procesem, który „podtrzymuje i ukierunkowuje określone zachowania ludzi, służące do osiągnięcia określonych celów. Mogą to być cele materialne (np. płaca) lub niematerialne (np. satysfakcja)” [Towalski 2008, s. 207]. Zarządzanie zaś traktuje motywację jako zestaw bodźców, które mogą wykorzystać kierownicy, aby skłonić pracowników do zachowań proefektywnościowych. Wg Griffina motywowanie jest zatem „zestawem sił, które powodują, że ludzie zachowują się w określony sposób” [Griffin 2002, s. 457].

Aby wyjaśnić zagadnienie motywacji należy podjąć próbę zrozumienia ludzkiej natury. Szeroko przywoływane w literaturze modele motywacji pokazują, jak zmieniały się poglądy badaczy na jej istotę. Taylor, twórca klasycznej doktryny nazywanej „naukową organizacją pracy” [Kozusznik 2011, s. 39] zakładał, że robotnik, jest tylko dodatkiem do maszyny. Jego niewielkie możliwości intelektualne nie dają mu prawa do samodzielnego decydowania o swojej pracy [zob. Szmidt 1987, s. 26], dlatego nie ma sensu motywować go inaczej jak tylko poprzez system zachęt płacowych. Podobnie widział pracowników D. McGregor a wnioski z badań ujął w tzw. Teorii X i Y [za: Gick, Tarczyńska 1998, s. 38–40]. W momencie, kiedy zauważono, że postępowanie pracowników w organizacji nie wynika tylko z zachowań o charakterze kalkulacyjnym [Kozusznik 2011, s. 39] zaczęto poszukiwać innych czynników motywacyjnych. Prekursorem nowego podejścia nazywanego „stosunkami współdziałania” był E. Mayo [Listwan (red.) 2010, s. 20]. W swoich badaniach po raz pierwszy uwzględnił potrzeby społeczne i psychologiczne pracowników. Zwrócił uwagę na to, że nieformalne powiązania z innymi osobami w organizacji pozwalają zaspokajać potrzeby społeczne pracownika, a tym samym budują poczucie jego tożsamości. Inni badacze, między innymi: Pigors i Mayers, Moore i Goodman, potwierdzili znaczenie zaspokajania potrzeb społecznych w procesie motywowania pracowników [Welbourne, Gomez Mejia 1995, s. 14]. W miarę rozwoju badań nad tym zagadnieniem naukowcy zaczęli wyodrębniać coraz liczniejsze czynniki mające wpływ na motywację. Pracownika zaczęto postrzegać jako jednostkę, dla której wartością jest sama praca, dlatego może on uzyskać zadowolenie z dobrze wykonanej pracy, zamiast dobrej pracy w wyniku zadowolenia. Zwolennikami takiego postrzegania pracowników są między innymi: McGregor, Argyris i Maslow [za: Kozusznik 2011, s. 55].

Badając postawy i zachowania człowieka w organizacji, naukowcy nieustannie poszukują przyczyn, które skłaniają pracowników do określonego postępowania. Można wskazać kilka źródeł motywacji [Szaban 2003, s. 204]: zewnętrzne, społeczne, biologiczne, poznawcze, uczuciowe i duchowe. Motywacja pobudzana bodźcami zewnętrznymi wynika z naturalnej potrzeby ludzi do otrzymywania nagród i unikania kar. Porter i Lawler, którzy rozwinęli koncepcję Vrooma, zasugerowali, że istnieją dwa podstawowe powody – wartość nagród, które zaspokoją potrzeby pracowników i prawdopodobieństwo ich otrzymania, determinujące wysiłek, jaki pracownicy są gotowi włożyć w swoją pracę [za: Steinman, Schreyogg 1990, s. 228]. Inną koncepcją, która odnosi się do nagród i kar jest teoria sprawiedliwości Adamsa [Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 439–440]. Zgodnie z tym podejściem, ludzie przywiązują dużą wagę do subiektywnie przez nich rozumianej sprawiedliwości społecznej. Poczucie to odnosi się do otrzymywania nagród adekwatnych do wysiłku włożonego w pracę. Do podobnych wniosków doszedł też Skinner [za: Gableta 1998, s. 99], który w teorii wzmocnienia sugeruje, że zachowania wywołujące nagrody będą prawdopodobnie przez pracowników powtarzane, zaś tych, które grożą otrzymaniem kary pracownicy będą unikać. Źródła społeczne wynikają z chęci bycia społecznie akceptowanym, tym samym sprowadzają się do powielania przez pracowników modeli zachowań uznawanych za wzór dobrego postępowania. Na wagę tego źródła zwrócił uwagę McClelland w swojej teorii osiągnięć [Lipka, Król, Waszczak, Winnicka-Wejs, 2010, s. 17] i Maslow w teorii potrzeb [za: Sikorski 2004, s. 16]. Źródła biologiczne spowodowane są napięciami wewnętrznymi, które popychają ludzi do działania, aby przeżyć [Armstrong 2002, s. 113]. Źródła poznawcze z kolei wynikają z niepewności, chęci poznania najlepszych sposobów rozwiązania pojawiających się problemów, tym samym wyeliminowania sytuacji zagrożenia. Źródła uczuciowe i duchowe wiążą się z chęcią człowieka do zrozumienia sensu życia i rozwoju. O tych źródłach motywacji Maslow pisze jako o zaspokajaniu potrzeb wyższego rzędu, Alderfer o potrzebach rozwoju, McClelland o potrzebie osiągnięć, która jest niewspółmiernie silniejsza od innych potrzeb człowieka.



Znając źródła motywacji, osoby odpowiedzialne w organizacjach za tworzenie systemów motywacyjnych muszą tak dobrać bodźce, aby jak najlepiej odpowiadały charakterystyce i potrzebom pracowników. Organizacja ma do wyboru cały wachlarz narzędzi motywacyjnych do kształtowania zachowań pracowników. Czerska wymienia: perswazję, warunki motywacyjne i bodźce [Czermiński i in. 2001, s. 321]. Perswazja oznacza „kształtowanie przez kierownika postaw i nawyków podwładnych, co wpływa na motywy ich zachowania” [Czermiński 2001, s. 321]. Perswazja jako narzędzie motywacji, które odnosi się do motywacji wewnętrznej, musi spełnić kilka warunków: źródło perswazji musi być wiarygodne, przekaz musi składać się ze sformułowania oczekiwań co do docelowej postawy podwładnego oraz argumentów uzasadniających te oczekiwania. Warunki motywacyjne, nazywane przez F. Herzberga „czynnikami higieny” nie motywują pracowników do osiągania większej satysfakcji zawodowej i lepszych wyników [Armstrong 2002, s. 114]. Środki te zapobiegają niezadowoleniu z pracy i powodują, że samo jej wykonywanie nie jest przykre. Można do nich między innymi zaliczyć: poziom wynagrodzeń w firmie, ofertę świadczeń socjalnych, rodzaj umowy o pracę, fizyczne warunki pracy, relacje z przełożonym, sposoby kontroli itp. Najszerszą grupę zindywidualizowanych narzędzi motywacyjnych stanowią bodźce, nazywane przez Herzberga „motywatorami”. Można je zdefiniować jako „środki stosowane przez kierownika po wykonaniu zadania, które wpływają na zmianę poziomu zaspokojenia potrzeb podwładnych w zależności od uzyskiwanych przez nich wyników pracy” [Czermiński 2001, s. 324]. Bodźce można różnie klasyfikować np. ze względu na: rodzaj zaspokajanych potrzeb (podstawowe, wyższego rzędu), stopień sformalizowania (formalne, pozaformalne), kierunek oddziaływania (pozytywne, negatywne), zakres oddziaływania (wewnętrzne i zewnętrzne), obszar oddziaływania (indywidualne i zespołowe).

### 3. Teorie motywacji w kulturowym kontekście

Powyższe teorie motywacji nie są uniwersalne. Szczególnie teorie potrzeb są uwarunkowane indywidualnymi odczuciami pracowników, te z kolei kształtowane są przez otoczenie socjo-kulturowe. Czynniki

kulturowe wpływają również na kształtowanie preferencji i postaw pracowników. Powoduje to, iż zarówno hierarchia ludzkich potrzeb zaproponowana przez Masłowa jak i dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga nie stanowią uniwersalnych narzędzi służących do określania hierarchii potrzeb w poszczególnych społeczeństwach. Hofstede twierdzi, że obie koncepcje są obciążone kulturowo, w pełni mają zastosowanie jedynie w społeczeństwach o wymiarach kulturowych zbliżonych do kultury amerykańskiej, w której obaj autorzy wymienionych teorii motywacji żyli i prowadzili badania [Hofstede 2002, s. 233–234]<sup>1</sup>. Potwierdzają to pierwsze międzykulturowe badania teorii potrzeb Masłowa przeprowadzone przez Haire’a [Haire i in., za: Fey 2005]. Ponadto w literaturze prezentowane są wyniki licznych badań naukowych, które potwierdzają znaczenie kultury narodowej w kształtowaniu poszczególnych elementów systemu motywacyjnego [Białas 2007, Fey 2005; Fischer, Yuan 1998]. Ponadto system motywacji, a w tym dobór narzędzi motywacyjnych, będzie kształtowany pod wpływem przekonania osób tworzących ten system, co do skuteczności oddziaływania poszczególnych czynników oraz ukierunkowania kultury danej organizacji, co z kolei w dużej mierze pozostawać będzie pod wpływem kultury narodowej<sup>2</sup>.

Dla wskazania kierunku wpływu kultury narodowej na kształtowanie potrzeb pracowników można wykorzystać jedną z najczęściej spotykanych w literaturze klasyfikacji wymiarów kulturowych autorstwa Hofstede [2000, 2002]. Spośród wyróżnionych wymiarów szczególnie wpływ na preferowane przez pracowników składniki systemu motywacyjnego mają: poziom indywidualizmu i męskości oraz stopień unikania niepewności [Białas 2007]. Dla każdej z wartości krańcowych tych wymiarów można wyróżnić czynniki motywacyjne, które w danej kulturze spotkają się z największą aprobatą ze strony pracowników. Ponadto należy zwrócić uwagę, iż badania dotyczące zastosowania teorii Masłowa

---

<sup>1</sup> Analogicznie przedstawia się problem z przenoszeniem na grunt amerykański teorii powstałych na bazie wzorców czerpanych z środowisk odmiennych kulturowo od kultury anglosaskiej np. teorii Freuda [szerzej: Hofstede, 1997, s. 233 i 237; Hofstede, 2002, s. 233-234].

<sup>2</sup> Na temat wpływu kultury narodowej na postrzeganie przez menedżerów siły motywacyjnej wewnętrznych i zewnętrznych czynników motywacji: DeVoe, Iyengar, 2003, s. 47-61.

w międzykulturowym wymiarze koncentrują się w dużej mierze na badaniu potrzeb wyższego rzędu [Steers, Sanchez-Runde 2002]. Natomiast wart jest podkreślenia fakt, iż zgodnie założeniami teorii, różnice będą występować również w natężeniu potrzeb niższego rzędu, co jest powiązane ze stopniem rozwoju ekonomicznego danego kraju i zamożnością jego obywateli.

Zróźnicowanie postaw pracowników i ich motywacji w zależności od kultury prowadzi do konkluzji, że przy projektowaniu systemów motywacyjnych powinien zostać uwzględniony kontekst kulturowy, a w szczególności kultura narodowa kraju, z którego pochodzą pracownicy. Szczególnie ma to znaczenie dla przedsiębiorstw prowadzących działalność poza krajem macierzystym lub zatrudniających pracowników pochodzących z innych krajów. Spojrzenie na motywację z międzykulturowej perspektywy pozwala na podniesienie efektywności pracowników, a nawet ograniczenie ryzyka wystąpienia dysfunkcji, które mogą być wynikiem zastosowania niewłaściwie dobranego do oczekiwań pracowników systemu motywacyjnego [Hasard i in. 1983].

Powyższe argumenty przemawiają za projektowaniem systemów motywacyjnych, które uwzględniają różnice kulturowe i w konsekwencji w większym stopniu spełniają oczekiwania pracowników.

#### 4. Przebieg badań i uzyskane wyniki

Dla zbadania zakresu wpływu kultury narodowej na motywowanie pracowników przeprowadzono badanie systemów motywacyjnych funkcjonujących w przedsiębiorstwach zagranicznych działających w Polsce. W badaniach udział wzięły 4 przedsiębiorstwa z udziałem kapitału amerykańskiego i 6 przedsiębiorstw z udziałem kapitału niemieckiego. Dla ograniczenia zróżnicowania wynikającego z czynników poza-kulturowych skoncentrowano się na przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Badania zostały przeprowadzone przy wykorzystaniu anonimowej ankiety jako narzędzia badawczego. Kwestionariusz ankiety zawierał pytania pozwalające poznać opinię pracowników na temat najbardziej motywujących do pracy czynników motywacyjnych występujących

w przedsiębiorstwie. Pracownicy oceniali również na ile czynniki te występują w ich miejscu pracy oraz w jakim stopniu poszczególne czynniki motywują pracownika do pracy. Do oceny zastosowano pięciostopniową skalę Likerta.

Łącznie ankiety przeprowadzono wśród 725 pracowników, z czego 110 osób było zatrudnionych na stanowiskach menedżerskich, 169 – na stanowiskach administracyjnych oraz 446 na stanowiskach wykonawczych (tabela 2).

Oczekiwania polskich pracowników, co do występowania poszczególnych czynników motywacyjnych określono obliczając średnią wartość odpowiedzi w grupie wszystkich ankietowanych pracowników (niezależnie od miejsca ich zatrudnienia).

**Tabela 2. Ilość pracowników biorących udział w badaniu według grup zatrudnienia w przedsiębiorstwach amerykańskich i niemieckich**

Kraj pochodnia przedsiębiorstwa Rodzaj stanowiska	Stany Zjednoczone	Niemcy
menedżerskie	43	67
administracyjne	85	84
wykonawcze	259	187

Źródło: opracowanie własne.

Porównanie oczekiwań wobec czynników motywacyjnych pracowników polskich z ich występowaniem, w ocenie ankietowanych, w grupie przedsiębiorstw amerykańskich i niemieckich przedstawiono w tabeli 3.

W tabeli 3 przedstawiono wyniki badań dotyczące zarówno oceny przez pracowników znaczenia danego czynnika motywacyjnego, jak i stopnia jego występowania w organizacji. Obliczono również różnicę pomiędzy oczekiwaniami i stanem rzeczywistym, która wskazuje na lukę pomiędzy oczekiwaniami pracowników, a sytuacją występującą w organizacji.

Tabela 3. Wynik badań ankietowych

	Znaczenie czynnika dla motywacji w ocenie ankietowanych pracowników (A)	Ocena poziomu występowania w przedsiębiorstwach amerykańskich (B)	Luka pomiędzy oczekiwania i stopniem występowania w przed- siębiorstwach amerykańskich (A-B)	Ocena poziomu występowania w przedsiębiorstwach niemieckich (C)	Luka pomiędzy oczekiwania i stopniem występowania w przed- siębiorstwach niemieckich (A-C)
Dobry klimat w zespole	4,14	3,75	0,38	3,35	0,79
Dobre relacje z przełożonym	4,07	3,55	0,52	3,38	0,70
Poczucie stabilności zatrudnienia	4,11	3,37	0,74	3,46	0,66
Uznanie ze strony przełożonego	4,04	3,25	0,79	3,08	0,96
Praca dająca poczucie satysfakcji	4,16	3,36	0,80	3,25	0,91
Możliwość podnoszenia kwalifikacji	3,85	3,08	0,77	2,98	0,86
Możliwość awansu	3,66	2,75	0,91	2,41	1,25
Wysoka płaca niezależna od wyników	3,75	2,78	0,97	2,78	0,96
Premia za wyniki	3,99	2,50	1,48	2,73	1,25
Świadczenia socjalne	3,76	2,92	0,84	3,36	0,40
Udział w zyskach	3,47	2,18	1,29	2,07	1,40

Tab. 3 cd.

Udział w decyzjach	3,29	2,38	0,91	2,18	1,11
Fizyczne warunki pracy	3,72	3,28	0,44	3,51	0,22
Elastyczny czas pracy	3,54	2,70	0,84	2,64	0,90
Urozmaicenie wykonywanych zadań	3,63	3,09	0,54	3,03	0,60
Jawny ranking pracowników	2,58	1,74	0,83	1,90	0,68

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

## 5. Wnioski z przeprowadzonych badań na temat wpływów kulturowych w obszarze motywowania pracowników

Podsumowując zaprezentowane w tabeli 3 wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników można stwierdzić, iż:

1. Najwyżej oceniono atmosferę panującą w pracy zarówno w relacjach z współpracownikami, jak i z przełożonym. Ma to duże znaczenie dla motywacji badanych pracowników, ponieważ elementy te zostały ocenione jako jedne z najbardziej znaczących czynników motywacji.
2. Pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału amerykańskiego wyżej oceniali możliwość uzyskania od przełożonego uznania za dobrze wykonane zadanie. Ponadto czynnik ten był oceniany przez ankietowanych, jako jeden z ważniejszych elementów wpływających na podniesienie poziomu motywacji do pracy pomimo, iż kultura polska nie charakteryzuje się bardzo dużym poziomem indywidualizmu.
3. Wśród materialnych bodźców szczególne znaczenie przypisywano premii otrzymywanej za wypracowane wyniki.

4. Możliwość udziału w zyskach wypracowanych przez przedsiębiorstwo została wyżej oceniana przez pracowników amerykańskich niż niemieckich. Czynniki ten w ocenie pracowników nie ma bardzo dużego znaczenia jeśli chodzi o motywację do pracy. Jednak mały zakres jego zastosowania, jako składnika wynagrodzeń, w badanych przedsiębiorstwach powoduje, iż luka pomiędzy oczekiwaniami, a poziomem występowania w przypadku tego czynnika jest bardzo duża w obu grupach przedsiębiorstw.
5. W przypadku udziału w decyzjach podejmowanych w przedsiębiorstwie występuje duża luka pomiędzy oczekiwaniami a sytuacją obecną pomimo, iż ocena siły motywacyjnej tego czynnika na tle innych nie była wysoka. Pracownicy w niewielkim stopniu odczuwali możliwość uczestnictwa w decyzjach, szczególnie w przedsiębiorstwach niemieckich, gdzie ponad 60% ankietowanych stwierdziło, że czynnik ten nie występuje lub występuje bardzo rzadko.
6. Najniżej oceniono znaczenie rankingu pracowników jako czynnika motywacyjnego. Ponadto w mniejszym stopniu stosowano go w przedsiębiorstwach amerykańskich niż niemieckich.

Analiza wymiarów kulturowych<sup>3</sup> oraz badania pogłębione, przeprowadzone przy wykorzystaniu innych, poza ankietą, narzędzi badawczych, pozwalają na wyciągnięcie wniosków dotyczących zakresu wpływu kultury narodowej w obszarze motywowania pracowników.

Wysoka ocena przez ankietowanych znaczenia uznania ze strony przełożonych może mieć związek ze zmianami w kulturowymi, które następują na przestrzeni czasu i wymagają zweryfikowania wcześniej przeprowadzonych badań dotyczących wymiarów kultury polskiej. Z drugiej jednak strony, w przypadku polskich pracowników, wysoka ocena znaczenia dobrej atmosfery w miejscu pracy wskazuje na znaczenie przynależności do zespołu i poczucia więzi grupowych, co raczej wskazywałoby na ukierunkowanie na wartości przypisywane kulturom nastawionym na kolektywizm. Wysoko oceniona przez ankietowanych potrzeba otrzymywania pochwał i uznania ze strony przełożonego może

---

<sup>3</sup> Charakterystyka kultury amerykańskiej, niemieckiej i polskiej na podstawie: [Hofstede, 2001, s. 500–501].

być także związana z wysokim poziomem męskości kultury polskiej. Ponadto z tej cechy kultury polskiej wynika również duże znaczenie satysfakcji z wykonywanej pracy.

Przypisywanie dużego znaczenia premii otrzymywanej za wyniki jest cechą charakterystyczną dla kultur typowo męskich. Pracownicy czują potrzebę bycia docenionym i wyróżnionym, a wyznacznikiem tego są dobra materialne. Jest to jeden z czynników, w przypadku którego wystąpiła największa luka pomiędzy oczekiwaniami pracowników i jego występowaniem. Mały stopień wykorzystania premii jako czynnika motywacyjnego nie jest jednak związany z wpływem uwarunkowań kraju pochodzenia kapitału. W Stanach Zjednoczonych stosuje się wysoką ruchomą część wynagrodzenia zależną od wyników osiągniętych przez pracownika. W części przedsiębiorstw mała część ruchoma wynagrodzenia była wynikiem stosowanej strategii. Przeniesienie działalności produkcyjnej do Polski miało na celu zmniejszenie kosztów wytwarzania, stąd płace, przede wszystkim pracowników wykonawczych, były niskie. Powodowało to, iż w konsekwencji nie stosowano wcale lub stosowano w ograniczonym zakresie dodatek do płacy w postaci premii, gdyż jedyną możliwością byłoby stworzenie części ruchomej wynagrodzenia kosztem i tak już niskiej płacy podstawowej.

Większa możliwość udziału w zyskach przedsiębiorstwa w przedsiębiorstwach amerykańskich aniżeli niemieckich odpowiada częstotliwości występowania tego składnika wynagrodzeń w krajach macierzystych badanych przedsiębiorstw. Zdecydowanie częściej stosowany jest on w przedsiębiorstwach amerykańskich, gdzie jest postrzegany jako skuteczne narzędzie zwiększania motywacji. Jest to związane z małym stopniem unikania niepewności kultury amerykańskiej. Rzadziej udział w zyskach przedsiębiorstwa stosowany jest w firmach niemieckich ze względu na większy stopień unikania niepewności [Gunkel 2006, s. 81].

Niską ocenę przez ankietowanych znaczenia udziału w podejmowanych decyzjach można wytłumaczyć dużym dystansem władzy charakteryzującym kulturę polską. Ponadto zakres stosowania partycypacji pracowniczej w podejmowaniu decyzjach w badanych grupach przedsiębiorstw jest odzwierciedleniem praktyk stosowanych w przedsiębiorstwach działających w krajach macierzystych badanych przedsiębiorstw.



W Niemczech delegacja uprawnień czy partycypacja pracowników w procesie decyzyjnym nie cieszy się tak dużą popularnością jak w przedsiębiorstwach w Stanach Zjednoczonych [Lawrence 2000, s. 98].

## 6. Zakończenie

Jak wskazują badania prezentowane w literaturze przedmiotu skuteczność systemów motywacyjnych zależy od ich dopasowania do konkretnych uwarunkowań funkcjonowania organizacji. Jedną z bardziej istotnych determinant jest kultura narodowa. Wpływa ona na kształtowanie się postaw pracowników i ich oczekiwań wobec pracy. Szczególne znaczenie czynnik ten ma w przypadku przenoszenia działalności organizacji z kraju macierzystego do kraju goszczącego. W takiej sytuacji obowiązujące w przedsiębiorstwie rozwiązania, szczególnie te w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, powinny zostać dopasowane do oczekiwań lokalnych pracowników. Jak wskazują wyniki badań prezentowane w niniejszym artykule, przedsiębiorstwa przenoszą tylko wybrane rozwiązania z kraju macierzystego do kraju goszczącego. Potwierdzają to różnice, chociaż niewielkie, w stosowaniu poszczególnych narzędzi motywacyjnych wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa amerykańskie i niemieckie. Są one także po części odzwierciedleniem praktyk stosowanych w krajach macierzystych badanych organizacji gospodarczych. Ponadto w firmach uczestniczących w badaniu istnieją obszary, w których dostrzeżono dużą lukę pomiędzy oczekiwaniami pracowników, a stosowanymi narzędziami motywacyjnymi (np. otrzymywanie premii za wyniki, czy udział w zyskach). Luka ta wynika przede wszystkim z ograniczonego wykorzystania tych czynników do motywowania pracowników. Jednak w badanych przypadkach nie było to związane z przenoszeniem praktyk z kraju macierzystego, a raczej wynikało z przyjętej strategii. Wyniki badania przeprowadzone na licznej grupie pracowników, wśród których dominowały osoby zatrudnione na stanowiskach wykonawczych pokazały, że stosowana przez badane firmy strategia ograniczania kosztów w największym stopniu wpłynęła na ujednolicenie rozwiązań stosowanych przez te firmy. W efekcie istnieją

tylko niewielkie różnice w wykorzystywaniu narzędzi motywacyjnych przez firmy amerykańskie i niemieckie działające na rynku polskim.

## Bibliografia

- Armstrong M. (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Białas S. (2007), *Jak motywować z sukcesem, czyli czynniki motywacyjne a kultura narodowa*, (w:) *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, Sopot: Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. (2001), *Zarządzanie organizacjami*, Toruń: Dom Organizatora.
- DeVoe S.E., Iengar S. S. (2004), *Managers' theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance*, "Organization Behavior and Human Decision Processes", 93, s. 47–63.
- Fey C.F. (2005), *Opening the Black box of motivation: A cross-cultural comparison of Sweden and Russia*, "International Business Review", 14, s. 345–367.
- Fischer C.D., Yuan A.X.Y. (1998), *What motivates employees? A comparison of US and Chinese respondents*, "International Journal Of Human Resource Management", Vol. 9(3), s. 516–528.
- Gableta M. (1998), *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie: kształtowanie i wykorzystanie*, Wrocław: Wydawnictwo AE.
- Gick A., Tarczyńska M. (1998), *Motywowanie pracowników: systemy – techniki – praktyka*, Warszawa: PWN.
- Graham J.L. (2005), *Culture and human resource management*, [w:] Oxford Handbook of International Management, Oxford Scholarship Online ([www.oxfordscholarship.com](http://www.oxfordscholarship.com)).
- Griffin R. (2002), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: PWN.
- Gunkel M. (2006), *Country-compatibles incentive design: A comparison of employees' performance reward preferences in Germany and the USA*, Magdeburg: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hasard A., Shodok K., Umeshima Y. (1983), *Motivation and values among Japanese and American managers*, "Personnel Psychology", Vol. 36(4), s. 883–898.
- Hofstede G. (1997), *Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?*, [in:] Pugh D. S., *Organization Theory. Selected Readings*, Middlesex: Penguin Books.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa: PWE.
- Hofstede G. (2001), *Culture's Consequences*, London: Sage Publication.
- Kożusznik B. (2011), *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa: PWE.
- Lawrence P. (2000), *Management in Western Europe*, New York: Palgrave Publishers.

- Lipka A., Król M., Waszczak S., Winnicka-Wejs A. (2010), *Kształtowanie motywacji wewnętrznej*, Warszawa: Difin.
- Listwan T. (red.), (2010), *Zarządzanie kadrami*, Warszawa: C.H. Beck.
- Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWE.
- Schneider S. C. (1991), *National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management*, [in:] Mendenhall M.E., *Readings and cases in international human resource management*, Boston: PWS-KENT Publishing Company.
- Sikorski C. (2004), *Motywacja jako wymiana*, Warszawa: Difin.
- Steers R. M., & Sanchez-Runde C. J. (2002), *Culture, motivation, and work behavior*, [in:] M. J. Martin & K. L. Newman (Eds.), *Handbook of cross-cultural management*. Madlen, MA: Blackwell.
- Steinman S., Schreyogg S. (1990), *Zarządzanie*, Warszawa: PWE.
- Stoner J. A, Freeman R. E., Gilbert jr, D. R. (1997), *Kierowanie*, Warszawa: PWE.
- Szaban J. (2003), *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Warszawa: Wyd. WSPiZ.
- Szmidt Cz. (1997), *Humanizacja pracy wysoce podzielonej*, Łódź: Wyd. Politechniki Łódzkiej.
- Towalski R. (2008), *Przedsiębiorstwo jako system społeczny*, [w:] Gardawski J., Gilejko L., Siewierski J., Towalski R. *Socjologia gospodarki* Warszawa: Difin.
- Welbourne T. M., Gomez Meija L. R. (1995), *Gainsharing: A Critical Review and a Future Research Agenda*, CAHRS Working Paper Series 6/1/ New York.
- Wojciszke B. (2006), *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Warszawa: Scholar.



Joanna Łuczak

Faculty of Management in Social University of Science

## The significance of organizational conflict in managerial decision making process

**Abstract:** In modern organizations managers are required to be leaders of their teams and at the same time cooperate with them because it is one of success determinants. The presented problems are connected with decision making process within an organization and are also related to the role of organizational conflict which it plays in this process. The paper presents complexity of this issue by unveiling just some parts of it connected with managerial decision making. The accurate choice and executing the given decision or plan are important for organization's functioning and its effectiveness. In the article there are also presented decision-making problems related to the overall operation of police units. The issues vastly affect conflict situations the managers cope with. Therefore, we should be aware that organizational conflicts underlie organization's functioning and we should accept them.

**Key words:** In-organization conflict, conflict situations, conflict management, styles of conflict management

### 1. Introduction

Making decisions is perceived as one of the most vital processes in an organization. Each organization's effectiveness depends on the quality of decisions whose level of rightness is undoubtedly based on the knowledge about making decisions. The notion of conflict in an organization is strictly connected with decision-making. Efficient resolving issues accounts for an essential problem in organization's functioning. There is no

organization which is able to avoid conflicts. Its members have various needs, values or goals and it is not possible to meet all the expectations at the same time. It might be one of the reasons of some difficulties while defining activities for an organization's purposes. While making organizational decisions, the goals of organization's members play a vital role. The goals of organization itself are not a top priority. In an organization the conflicts may occur as a result of differently perceived consequences of decisions. Each member of organization can play diverse roles which determine the kind of decisions made by them. It is more and more common that in organizations decisions are made collectively, which is not easy at all. Subsequently, there may occur various conflicts resulting from a clash of interests. A high level of conflict may lead to lack of communication between cells, it might also complicate making accurate decisions, which consequently may heavily influence the organization's functioning and its effectiveness.

The objective of the article is to show the selected constituents of organizational conflict which vastly influence manager's decision making. The choice of this issue can be justified by the fact that organizations cope with various conflict situations that are inevitable. In order to ensure the organization's proper functioning, a significant role is played by managers who make accurate decisions and guarantee effectiveness of organizational operations. The paper contemplates why conflict situations occur in Police, which prevents from effective operation of this organization. In the article there are also presented decision-making problems connected with the functioning of police units which affect the conflict situations that managers tackle. Accordingly, in the paper the author made an attempt to conduct the analysis and assess the meaningfulness of conflict for manager's decision making.

## 2. Conflict and its role in organization

A conflict can be defined as a social situation in which one can observe a clash of interests, conflicting attitudes, people or organizational groups' values which affect their behaviours (Pocztowski 2003, p. 434). Conflicts in organization have various forms. They influence not only

some individuals' work, but also they affect operation of the whole teams or organization-related groups. Considering the centre of appearance, we can distinguish five kinds of conflicts in an organization:

- internal conflict,
- conflict between employees,
- in-group conflict,
- conflict between groups,
- conflict between organizations (Hellriegel, Locum, Woodman 1995, p. 432).

However, regarding the subject and the reason of clash appearance, we can mention organizational conflicts which:

- result from discrepancies between competencies of higher and lower command levels,
- result from improper interdivisional cooperation and discrepancy between objectives of particular divisions and units,
- result from not following labour legislation, arising due to violations of the regulations made by employer or employee,
- result from sharing financial profits related to work,
- result from the wrong policy of employees' promotion,
- result from hierarchy in organization, and above all, a low quality of team guidance,
- result from imperfections of production and work organization,
- result from in-organization communication,
- occur when implementing technical and organizational changes (Penc 2000, pp. 219–221).

In organizations conflicts are treated as a common phenomenon. They cause obstacles in dexterous work organization, efficient team guidance and making accurate and right decisions. They are meaningful to convey the message or pass some information effectively. Traditional communication methods like direct conversation are forced out more and more often. As a result, employees become isolated, which respectively affect quality of their work, sharing their knowledge and triggers mutual reluctance. These factors contribute to the occurrence of conflict situations. By

the use of new methods of forwarding messages, it is impossible to observe or pass non-verbal ones. As C. Garton and K. Wegryn say, when people and teams are communicating, 80% of messages they impart are non-verbal (2006, p. 248). In teams which arise deliberately to perform the given task, the conflicts may occur as the process of forming such groups does not include conventional stages. According to B. Tuckman, there are four stages of shaping teams, such as: forming, attrition, normalization and action (Clyaton 2009, p. 32). This cycle is typical of stationary groups and determines their proper functioning. In case of the team including people with various views and virtues or the team which is appointed for a short period of time, the mentioned stages do not always take place.

The sources of conflicts result from human nature, diversity of people's points of view, their needs, habits, lack of ability to coexist in a team, or diversity of goals and priorities. Conflicts in an organization may arise due to subjective and objective reasons which intermingle and determine each other. Among the major sources of conflicts we can mention:

- resources division – administrating the limited resources can be the reason of conflict because the members might compete for the biggest assignment, which consequently may lead to lack of cooperation;
- goal divergence – the fact that in an organization there are specialized performance teams may lead to a clash of interests due to different goals and tasks of particular teams in spite of existing agreement on achieving goals for the whole organization;
- work interdependence – the situation when starting work by one team depends on completing the task by another team is the most common reason of conflict occurring in connection with the existence of interdependence between particular performance teams. While performing the task by several teams, they may put the blame on each other or avoid performing duties;
- interpersonal differences – the discrepancies in attitudes, values, and views of particular team members are also the most frequent sources of conflicts. After bringing two various types of personalities into contact, a conflict situation may appear;



- deliberate conflict situations – they are quite often provoked for increased involvement of organizational members and efficiency of their actions (Penc 2002, pp. 215–217).

Conflict situations in an organization, regardless of the type, cause some emotional disturbances, disorders in particular units' functioning, and consequently, operation disturbances. Emotional tensions are not always noticeable. Some people are reserved, introvert, they feel stress they are not able to cope with, they try to calm down and control the feeling of nervousness. There are also such people at whom one can observe depression or thoughtfulness. The others are very lively, they show their feelings ostentatiously. Avoiding the conflict or the ability to resolve conflicts without harmful consequences are the most sensible ways of taking an attitude towards clashes. Avoiding the conflict requires understanding proprieties determining people's behaviours, shaping relations between them and knowing oneself and the environment in which the given entity acts. All these factors influence the easiness of planning actions and predicting others' behaviours so that they help to take an optimal decision.

The rule, which allows to avoid difficult conflict situations, is not burdening all the inferiors with tough tasks. The more difficult problem is, the better prepared the people performing the task should be. It is indispensable to ensure them the sufficient amount of time to make a good decision on further actions and in order to prepare the action plan and motivate them appropriately in case some unexpected circumstances or difficulties occur. However, when the conflict appears, it is necessary to do everything to overcome it. At the beginning there is a need to control emotions in order to think over the conflict situation peacefully. Afterwards, it is necessary to analyze all the reasons which evoked the clash. Finally, one should make a decision which is not harmful to the rest of people. These activities are specific and individual, but general principles of conduct can be helpful if we want to evade a conflict situation (Gerstmann 1973, pp. 239–243).

### 3. Organizational conflict management

Contemporary conflict management is mainly based on the view that conflicts do not have to cause any losses for one of the parties. Moreover, they can bring some profits for all the involved parties. The conflicts may arise due to the necessity of sharing, competition, or interdependence. The lifelong learning process and constant raising qualifications constitute the most efficient way of eliminating an organizational conflict (Stoner, Gilbert 2001, p. 521). Conflict may bring some benefits to the organization if it is fully controlled. Therefore, an important thing is possessing the ability to manage the conflict. Through the proper teamwork stimulation the clash can be more creative. Too much conflict intensity or its frequent appearance may induce the inferiors' work efficiency decrease, reluctance to cooperate or even frustration. Hence, there is a need to constantly observe the conflict and control its course or development when necessary. Controlling the clash can comprise of the following stages:

1. Identifying the subject of the conflict – spotting the friction by the manager and establishing the possible threat to an organization; taking the appropriate steps if necessary;
2. Recognition of conflict development and its reasons – establishing what kind of clash it is and what its subject is; the manager takes these measures in order to resolve the issue the most effectively (choosing an optimal method);
3. Trying to resolve the conflict – conducting the mediations by the manager during which he should establish what the problem lies in, what each party is able to do in the given situation in order to solve the problem and create conditions favourable for skillful and effective communication between particular parties;
4. Seeking the conflict resolution – that is finding such an agreement, possible resolutions or taking such decisions for conflict resolution purposes whose effects are the least severe for both parties, and simultaneously, are a kind of incentive to further, constructive actions;

5. Making a decision on the method of the conflict resolution and ensuring the conditions which enable to resolve the problem – reconsideration and drawing an ultimate conclusion if the decision previously made by the manager will eliminate the problem, resolve the conflict and satisfy both parties of the dispute (Penc 2002, pp. 225–227).

In conflict management process we can distinguish two fundamental stages:

1. Analysis of the conflict situation in order to establish the kind of clash and its impact on effectiveness of organization's operation;
2. Designing and selecting the proper operation strategy corresponding to the conflict situation; the strategy is supposed to assume using the appropriate techniques of conflict resolution;
3. Implementation of the operation strategy together with controlling the development of the conflict situation for introducing the possible corrections straightaway (Pocztowski 2003, p. 440).

Managers' operations in conflict situations can be targeted for:

- stimulating the conflict through boosting competitiveness between employees and groups in organization
- reducing the possibility of conflict appearances through lowering the level of competitiveness between the above mentioned entities
- resolving the conflict when it does not foster efficient functioning of organization (Griffin 1996, p. 546).

There are five fundamental styles of conflict management which illustrate behaviors of particular people in confrontational situation. The drawing 1 depicts the mentioned styles as follows:

- 1) Avoidance style – the characteristic feature is that it is neither targeted for achieving one's own goals nor others';
- 2) Adjustment style – it is not targeted for achieving one's own goals but it is absolutely directed for reaching the goals of other conflict parties;
- 3) Reaching consensus style – it tends to balance the orientation on achieving one's own goals and others';

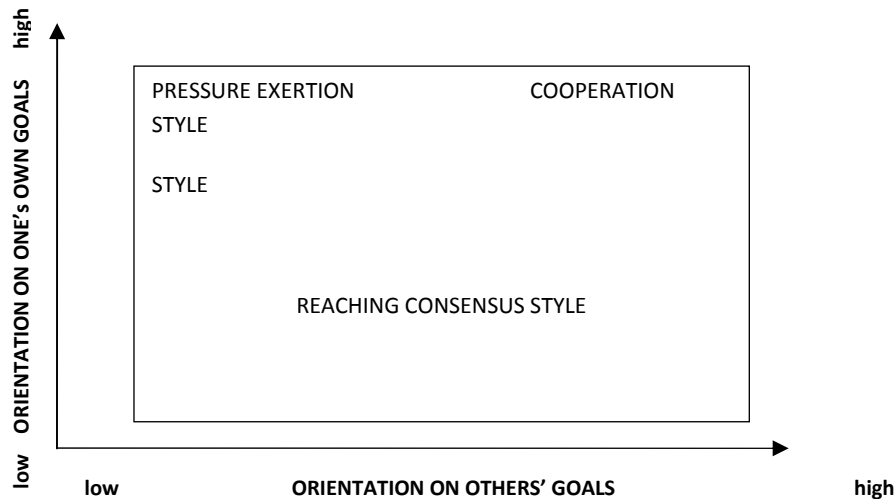
- 4) Pressure exertion style – it is highly oriented on reaching one's own goals and it is not targeted for achieving objectives of others;
- 5) Cooperation style - it is highly oriented as well on reaching one's own goals as the aims of other conflict parties (Hellriegel, Locum, Woodman 1995, p. 441).

In order to deal with the conflict situation lying in a clash of interests, values and goals it is necessary to:

- follow the limited rationality rule in everyday company's functioning through considering only partial interests of organizational cells and conscious ignoring the good of the whole organization while making decisions;
- establish the common evaluation criteria of the selected operation options on the minimum level, which determines compatibility of conflicting interests and goals to be reached;
- gradually and sequentially accomplish conflicting goals and interests.

The determiner which enables the organization to fulfill the above mentioned conditions is possessing so-called organizational space, that is possessing the surplus of all in-company organizational resources towards resources which are desirable and enforced by the company environment. In case the organizational space is used, the decisions, which are made, are untypical. The occurrence of the mentioned space in organization entails the application of standard organizational procedures while taking decisions (Koźmiński, Piotrowski [Eds.], 2002, p. 106).

Drawing 1. Conflict management styles



Source: Own work based on: Hellriegel, Locum, jr., Woodman, 1995, p. 441.

Each manager should possess the natural skill of eliminating the conflict and at least mitigating it. Each single clash is different and requires a different approach to resolve it. In order to solve the problem there can be used the following techniques:

- extinguishing the conflict – it lies in mitigating the clash by the use of persuasion and forcing the parties to make concessions or it consists in ignoring the friction if the matter of it is not so essential;
- resolving the conflict – arbitrary settling the dispute can lie in making one of the parties surrender by the use of force, threat, pressure of the majority or the mediator's judgement;
- compromise – it consists in adjusting the clash, not resolving it. After some negotiations the conflict parties satisfy a certain part of their demands;
- integration – it lies in solving the problem to satisfy both parties, through previously conducted negotiations, during which the parties

attempt to cooperate for equalizing their interests and reaching an agreement (Penc 2000, p. 222–224).

#### 4. Organizational conflict versus managerial decisions

In organizational units conflict situations account for a natural consequence of interpersonal relations. The frictions or clashes appear between inferiors, they result from the discrepancies in points of view or fellow workers and superiors' incompetence. Superiors have a huge impact on inferiors. The clashes occur as well between fellow workers as between superiors and inferiors. They are usually resolved together, in the group of workers being on managerial positions and in the group of those who directly supervise particular employees. In case of clashes between fellow workers, the most frequent approach is talks during which the parties present their views, arguments, and the superior makes an effort to find a golden mean. The talks support, help to solve the problems and foster taking accurate decisions. If necessary, the superiors steer the inferiors' way of thinking. Sometimes they require making decisions independently.

In organizational structures based on team work a traditional manager is replaced by the leader who should motivate the team members appropriately, resolve conflicts and properly appoint people engaged in their work to perform the given duties (Harley, Gibson 2002, p. 78). Employees have diverse habits, likings and styles of work, which can be perceived as added value of the team, but on the other hand, may contribute to plenty of clashes and frictions. Proper communication which will ensure maintenance of in-organization and interdepartmental contact is a significant aspect in team guidance (Armstrong 2010, p. 107).

Supervisors are forced to make the decisions which maximize the results. Sometimes it is really hard to reconcile the imposed decisions with the possibility of implementing them, especially when the requirements of high rank staff are very high. In-organization conflicts that occur affect various constituents of manager's work. The decisions made by managers, especially those which concern rewarding and promoting

inferiors do not belong to pleasant duties, hence, they can evoke organizational frictions. The existing rewarding system, sometimes unfair promotion or bonuses and also false opinions given by superiors on the basis of wrong or incomplete and vestigial information – all these kinds of situations cause some organizational conflicts.

Cooperation with the closest co-worker does simplify taking decisions by managers. Thanks to common pondering, counselling or contemplations the time devoted to making decisions becomes shorter. As a result, it contributes to increasing effectiveness thanks to the rapidity of taking decisions. However, it happens very frequently that clashes affect everyday activities done by the members of organization, for instance they concern the kind of delegated tasks. Conflicts are also connected with distribution of duties. Taking the wrong decision may bear diverse consequences. Sometimes it is only superiors' discontent or the increased amount of activities that should be done. The tangible consequence of decisions can be stress which has a huge impact on the whole atmosphere in particular units. The inappropriate atmosphere may also induce the appearance of conflict.

A clash can also account for the reason of postponing the decision, which causes that a decision-maker takes organizational decisions reluctantly. This clash is connected with the appearance of advantages and downsides in each available option. By putting the decision off, a decision-maker gains some time for gathering additional information or new alternatives, which should result in choosing the best option. Then, making an accurate decision is much easier (Tversky, Shafir, November 1992, p. 358). Once in a while there are certain frictions concerning the unit's organizational matters. This kind of state often takes place in public institutions, like Police. However, it occurs that manager takes too many responsibilities upon himself, and afterwards he appoints his or her inferiors to do some part but they are not able to perform the given duties at specified time either.

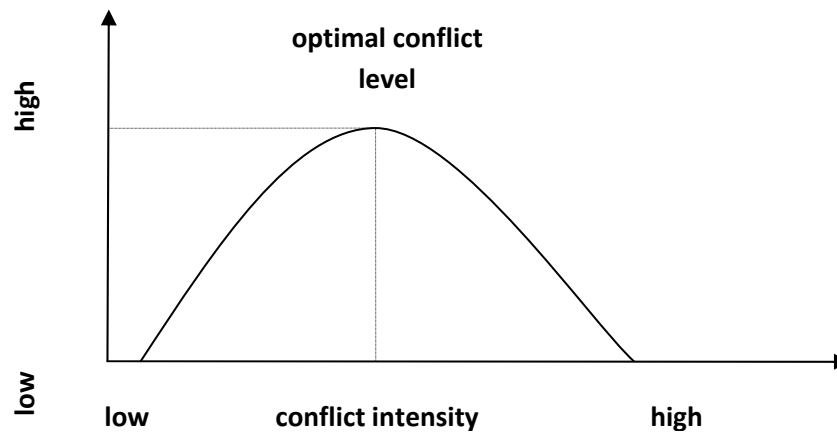
Each person being involved in a conflict situation follows his or her own human nature or views. However, it may happen that somebody has to behave against his or her rules. Therefore, such situations are hard. It might appear that the solution is not always positive, but there is

a need to do one's best in order to approach the problem reasonably and after penetrating and thorough considerations it is more likely to make an accurate decision. Clashes may occur as well in private lives as in organizations. They can result from lack of resources, conflicting goals, diversity of values, views or personalities. Negotiating situations are usually closely related to a clash of interests between the parties, lack of the well-defined rules fostering the conflict resolution and willingness to reach a mutual agreement (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001, pp. 521–522). Concluding, effective negotiations enable managers to suitably steer the conflicts and satisfy both parties.

When choosing a good decision option takes place in a conflict situation (resulting from a clash of interests or goals of people engaged in a decision situation) which requires compromise or tenders, there is applied a decision-making tender style within an organization (Koźmiński, Piotrowski [red.], 2002, p. 119). Taking into account an organization's ability to achieve the defined goals, it is assumed that there is an optimal conflict level when organization's effectiveness is the highest. Lack of tension accompanying the clash may lead to recession, on the other hand, too much tension might lead to chaos. In both above mentioned cases an organization's effectiveness declines (Pocztowski 2003, pp. 434–435). The drawing below illustrates this.

In organization there are a lot of situations stimulating frictions or clashes. They take place in organizational units between fellow workers and they also appear in superior-inferior relations. Some people think that conflict stands up to cooperation between members of the organization. However, if we present a clash in a more favourable light, it is easy to notice that it can be the source of inspiration, adaptation, innovation and making more accurate organizational decisions. Conflicts can be caused by various views and opinions of organizational members which are presented and thoroughly discussed (2002, p. 301).



**Drawing 2. Conflict intensity versus organization's effectiveness**

Source: Pocztowski 2003, p. 435.

Reliable information of a strategic nature constitutes a critical factor in successful development and functioning of today's economy (Hansen, 2009, p. 103). The above decisions shape managers' work experience. They are often forced to make decisions under time pressure. Lack of time determines that they are not fully informed about the existing circumstances, which heavily affects the rightness and accuracy of decisions. So, it may happen that managers make a wrong decision, and as a result, they are more likely to choose an inappropriate way of pursuing previously defined company's goals. Superiors are not only responsible for their own actions and decisions, but also they are in charge of their inferiors' operations performed on the basis of their orders or guidelines. Hence, there is a real fear that the tasks given on the basis of managerial decisions can be improperly and unreliably performed.

## 5. The role of conflict in managerial decisions in Police

In order to diversify contemplations concerning the discussed issue, the author presents the results of her own empirical research conducted

in different police units. The aim of the research was, *inter alia*, to show the selected constituents of organizational conflict which influence manager's decision making. In police units there are conflicts. They refer to different parts of policemen's work. Conflict situations occur for financial reasons, and they are related to promoting and rewarding policemen. The clashes mainly appear when the funds are dispensed for some bonuses, rewards, and other perks. The current rewarding system is conducive to unfair promotions and allocating bonuses and perks, which frequently takes place in police forces. These situations cause in-organization frictions, as well between police officers as within superior-inferior relationships. The above conflicts often concern daily duties. It is intensified by manpower shortage, lack of stationery stuff, equipment or armament. Moreover, there can be conflicts related to organizational matters of the given unit. Organizational clashes are sometimes caused by managerial decisions or they can be the consequence of them. Considering an insufficient number of vacancies in comparison with the number of tasks, policemen often complain about the excessive workload, which consecutively may lead to wrong managerial decisions.

Conflicts occur between subordinates because of different viewpoints, incompetence of fellow workers or superiors and lack of discipline when police officers undermine some managerial decisions and attempt to dispute. The superiors' pressure which is put on the results often indicates that statistics is the most important to them. Excessive requirements of superiors can be noticeable. It is really difficult to reconcile them with some arguments presented by police officers which refer to workload and manpower shortage. Some policemen on managerial positions believe that conflicts are usually resolved together, among police officers on positions of higher rank, and those who directly supervise particular subordinates. Then managerial decisions are taken democratically or authoritatively depending on the situation. In case of clashes between co-workers, the most frequent solution is the talks with police officers. However, policemen do not often inform about the conflicts which have arisen and they hold a grudge against their superiors, accusing them of doing nothing to solve the problem or avoiding it. Rank and file police officers claim that superiors do not resolve the conflicts. Gen-

erally speaking, in police forces there will be always clashes as in most cases they are not resolved but mitigated or solved for a short period of time and they emerge again. Sometimes there are such situations in which a superior is not able to help even if they want to, e.g. when stationery stuff is missing or when police officers are poorly equipped. Undoubtedly, stress induces conflicts, as well between managers or heads of departments as in superior-inferior relationships. It is hard to meet everyone's expectations and requirements. A conflict situation, which is the consequence of stress, occurs very frequently. Stress and nervousness trigger another frictions, which consecutively determines managerial decision accuracy.

Summing up the conducted analysis of empirical research, one can conclude that police officers do their best to make the most accurate managerial decisions in order to do their work most effectively and efficiently. However, they do not forget about the constituents affecting the overall operation of the organization. Organizational conflict that vastly determines managerial decisions is undoubtedly one of such features.

## 6. Summary

The managers' skills of entrepreneurship and creativity are emphasized more and more often. Decision making within an organization is a basic management constituent. For an organization it can mean a positive source of development or it may have a bad impact on the organization as a whole. Hence, the knowledge about decision making process is so essential. In the above mentioned process one of the most vital things is awareness of factors affecting organizational effectiveness. The organization's goals cannot be achieved without good decisions steering some actions. Therefore, it is important to realize that organizational conflicts are strictly connected with the company's working.

Conflict situations in an organization pretty often result from interpersonal relations. Clashes occur between superiors and inferiors or fellow workers. Various frictions are related to everyday duties performed

by organizational members. One can also notice the organizational members' attempts to avoid conflicts as they try not to be involved in the organizational matters, which means that they dodge making organizational decisions. Conflicts are frequently connected with managerial decisions, in particular when they refer to the kind of tasks that are set to be currently performed or division of duties. The conclusion is that clash is a matter of course in an organization, it accounts for a natural organizational constituent and it is indispensable to accept it. Depicting the selected aspects related to the issue of organizational conflict and the presented results of empirical research cause the article to have cognitive values, especially from Polish perspective.

### Bibliography

- Armstrong M., (2010) *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*, Kogan Page, London.
- Gartton C., Wegryn K., (2006) *Managing without Walls, maximize success with virtual, global, and cross-culture teams*, MC Press, Lewisville.
- Clyaton M., (2009) *Management Models Pocketbook*, Management Pocketbooks Ltd, Guilford.
- Gerstmann S., (1973), *Psychologia na co dzień*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Griffin R.W., (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Harley P., Gibson C., (2002) *Multinational Work Team. A new perspective*, LEA, London.
- Hansen M., (2009) *Collaboration. How leaders avoid the traps, create unity, and reap big results*, HBP, Boston, p.103
- Hatch M.J., (2002), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
- Hellriegel D., Locum J.W., jr., Woodman E.W., (1995), *Organizational Behavior*, West Publishing Company, Minneapolis.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., [red.], (2002), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Penc J., (2000), *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Pocztowski A., (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., jr., (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Tversky A., Shafir E., (1992), *Choice Under Conflict: The Dynamics of deferred Decision*, [w:] „Psychological Science” listopad.

Dariusz Stankiewicz

Uniwersytet Zielonogórski

## Zarządzanie różnorodnością jako zintegrowany model biznesowy

### **Managing the diversity as the integrated business model**

**Abstract:** The article showing the need of creating the integrated model of managing the diversity in the organization. In the article main guidelines of issues of managing the diversity in organizations were presented as well as nature of the business model was determined. In the fundamental part of the article a sequence of action was indicated in frames of the model of managing the diversity. The model should prevent discrimination and create satisfactory work for all employees and hence allow for drawing economic profits from the diversity.

**Key words:** diversity, managing the diversity, integrated business model of diversity managing, the third culture

### 1. Wprowadzenie

Zarządzanie różnorodnością jest coraz istotniejszym elementem współczesnego zarządzania, zmieniającym filozofię zarządzania kapitałem ludzkim. Koncepcja ta podejmuje problem współistnienia odmiennych wartości w ramach jednej organizacji. Skłania organizację do myślenia kategoriami wielowątkowości i równowartości kultur. Z jednej strony różnorodność przyczynia do pozytywnych przemian społecznych i stanowi źródło przewagi konkurencyjnej, z drugiej bywa powodem destrukcyjnych konfliktów. Zarządzanie różnorodnością nie doczekało się do tej pory opracowania stosownego modelu, proponującego organi-

zaczynają, jak osiągać sukces zarządzając zróżnicowanym kulturowo personelem.

Model z jednej strony powinien stwarzać właściwe warunki pracy dla wszystkich pracowników bez względu na m. in. narodowość, rasę, płeć, wiek, orientację seksualną, sprawność fizyczną, z drugiej pozwalać czerpać z różnorodności i czynić ją źródłem korzyści biznesowych. Przy czym „polityka równych szans” powinna być zaledwie wstępem do opracowania i stosowania rozwiązań doceniających wartości, jakie powstają w wyniku łączenia przeciwieństw.

Celem artykułu jest wskazanie potrzeby zbudowania zintegrowanego modelu zarządzania różnorodnością oraz określenie jego zasadniczych założeń.

## 2. Zarządzanie różnorodnością – pojęcie i filozofia

Różnorodność w miejscu pracy oznacza „rozmaitość”, która wynika z widocznych i niewidocznych cech demograficzno-społecznych występujących wśród pracowników. Współcześnie do tych cech zaliczamy: rasę, płeć, wiek, niepełnosprawność (cechy widoczne), narodowość, religię, mniejszości seksualne (cechy niewidoczne). Każda z cech stanowi szansę dla organizacji na tworzenie wartości dodanej. Spośród definicji zarządzania różnorodnością za reprezentatywne można uznać następujące:

- zarządzanie różnorodnością to wszystkie działania organizacji, które zmierzają do uwzględniania i optymalnego wykorzystania różnorodności w miejscu pracy [Zarządzanie różnorodnością 2008, s. 8];
- zarządzanie różnorodnością jest podejściem, w którym różnorodność jest postrzegana przede wszystkim jako źródło konkurencyjnej przewagi, ale też jako słuszna sprawa do zrealizowania [Waszczak 2009, s. 81];
- zarządzanie różnorodnością jest procesem kierowania i komunikacji polegającym na aktywnym i świadomym, skierowanym w przyszłość, rozwijaniu organizacji opartej na wartościach...” [Keil, Amershi, Holms, na podst. Jamka 2011, s. 7].

Analiza definicji wskazuje, że funkcją zarządzania różnorodnością

jest zapobieganie dyskryminacji, zgodnie z założeniami „polityki równych szans” oraz zarządzanie różnorodnością, jako modelem zarządzania przedsiębiorstwem. Przy czym „polityka równych szans” powinna być zaledwie wstępem do opracowania i stosowania rozwiązań doceniających wartości, jakie powstają w wyniku łączenia przeciwieństw. Przy takim podejściu zarządzanie różnorodnością staje się jednym z zasadniczych elementów strategii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

Zmiana strategii wymaga jednak rewizji dotychczasowych założeń dotyczących nadmiernie uproszczonego rozumienia organizacji. Odejścia od tradycyjnej teorii zakładającej monokulturowość organizacji na rzecz dostrzegania różnic kulturowych, budowania szacunku wobec nich oraz czerpania korzyści z różnorodności.

Różnorodność jest obecnie przede wszystkim narastającym problemem praktycznym, wymagającym opracowania i przyjęcia nowych rozwiązań w sferze zarządzania. Wymaga stworzenia nowego paradygmatu, który swoimi założeniami oraz stosownym instrumentarium w postaci modelu, może wskazać organizacjom, jak osiągnąć sukces zarządzając zróżnicowanym kulturowo personelem. Problem ten podejmuje znany artykuł Thomasa D. i Ely R. [1996, s. 1–13].

Model powinien przeciwdziałać dyskryminacji i stwarzać satysfakcjonujące warunki pracy dla wszystkich pracowników oraz pozwalać czerpać korzyści ekonomiczne z różnorodności personelu.

Jak zauważa K. Trzcińska [2009 s. 7], dotychczasowe rozwiązania organizacyjne z zakresu różnorodności koncentrują się głównie na wdrażaniu pojedynczych modeli w ramach podstawowych cech: wieku, płci czy narodowości. Modele te identyfikują problemy poszczególnych kategorii ludzi i próbują im przeciwdziałać.

W niewielkim stopniu pojawiły się do tej pory modele zintegrowane, skierowane do różnych kategorii, biorące pod uwagę zjawisko dyskryminacji ze względu na więcej niż jeden czynnik a dodatkowo, starające się łączyć jeden lub więcej wymiarów różnorodności z rozwiązaniami organizacyjnymi związanymi z formami i organizacją pracy.

### 3. Cechy dobrego modelu biznesowego

Model biznesu jest koncepcją działania organizacji, stanowiącą wzór do naśladowania, według którego prowadzone będą działania. Zdaniem K. Obłoja [2002, s. 98]: „model biznesu jest połączeniem koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności”. T. Lambert proponuje definiować nie samo pojęcie modelu, ale jego przeznaczenie. Jego zdaniem dobry model spełnia następujące zadania:

- „pozwala określić pełen zakres głównych danych wiążących się bezpośrednio z rozważaną sytuacją...;
- wyznacza ramy, w obrębie których można analizować uzyskane informacje;
- dostarcza sprawdzonej procedury pozwalającej wykorzystać informacje i podejmować decyzje w dziedzinie zarządzania” [Lambert 1999, s. 40].

Z kolei R. Casadesus-Masanel i J.E., Ricard [2011, s. 76] wskazując cechy takiego modelu uważa, że musi być on zbieżny z celami firmy, wewnętrznie spójny i samowzmacniający się oraz nie powinien tracić efektywności wraz z upływem czasu.

Reasumując, dobry model biznesu powinien określić przewagi konkurencyjne, zdefiniować zasoby i umiejętności oraz stworzyć spiralę wartości organizacji.

Spirala wartości, sama się nakręcając, może wzmocnić potencjał przedsiębiorstwa a zarazem osłabić spirale konkurencji. Spirala wartości wynika z wyborów dokonywanych w przedsiębiorstwie, umożliwiających zgromadzenie aktywów lub zasobów takich jak: zaufanie, jakość czy zarządzanie różnorodnością.

#### 4. Propozycja zintegrowanego modelu biznesowego zarządzania różnorodnością

W Polsce zarządzanie różnorodnością jest zagadnieniem nowym i mało popularnym – szczególnie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Nieznajomość problematyki zauważalna jest zarówno wśród pracodawców jak i pracowników. Brakuje narzędzi za pomocą których

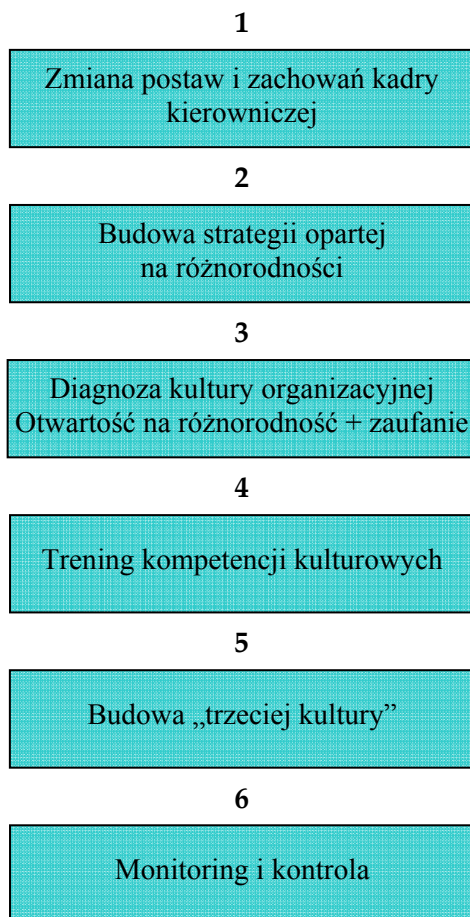


można zbadać stosunek do różnorodności w organizacji, stopień wiedzy na ten temat i zbudować stosowną strategię. Tymczasem w innych państwach nie tylko opracowuje się i prezentuje narzędzia związane z zarządzaniem różnorodnością ale udanie wdraża strategię oparte o różnorodność. Dowodem jest publikacja: „Poradnik szkoleniowy – Zarządzanie różnorodnością”, zamówiona przez Komisję Europejską w ramach wspólnotowego programu działań na rzecz zwalczania dyskryminacji. Wdrażanie zarządzania różnorodnością postrzegane jest jako proces uczenia się organizacji oparty o sześć kroków. Proces rozpoczyna się od wyłonienia grupy projektowej do spraw różnorodności, następnie zbudowania scenariuszy przyszłości z akcentem na różnorodność, określenia wizji i strategii, diagnozy kultury organizacyjnej w zakresie jej dostosowania do różnorodności, zdefiniowania celów firmy związanych z wdrażaniem zarządzania różnorodnością oraz implementacji zarządzania różnorodnością [tamże, s. 17–18].

Proponowana sekwencja działań daje wskazówki, jak wdrażać w firmach program na rzecz zarządzania różnorodnością. Jej poszczególne rozwiązania budzą jednak wątpliwości, np. czy możliwe jest przywidywanie przyszłości w sytuacji, kiedy firmy funkcjonują w ramach turbulentnego otoczenia? a w konsekwencji jak powiązać ewentualny scenariusz z wizją, misją i celami firmy?. Również brak monitoringu i kontroli, w sytuacji odradzania się nawyków kulturowych jest dyskusyjny. Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, a także korzystając z własnych doświadczeń, autor artykułu proponuje własne rozwiązanie.

Poniższy rysunek przedstawia proponowaną przez autora artykułu sekwencję sześciu kroków dochodzenia do zarządzania różnorodnością w organizacji.

Rys. 1. Zintegrowany model zarządzania różnorodnością



Źródło: opracowanie własne na podstawie Garside, Townley,  
Diversity at Work – 8 Steps for Small and Medium –sized Businesses

#### 4.1. Zmiana postaw i zachowań kadry kierowniczej

Pogłębiająca się różnorodność powoduje, że kadra kierownicza podlega konieczności charakteryzowania się wrażliwością na różnice występujące pomiędzy poszczególnymi grupami w organizacji. Zarządzanie różnorodnością można implementować wyłącznie przy pełnym przekonaniu i zaangażowaniu ze strony kierownictwa.

Przyjęcie właściwej postawy wymaga od kierownika samooceny, sprowadzającej się od uczciwej odpowiedzi na dwa pytania: czy różno-

rodność jest traktowana jako problem czy okazja?, jest zagadnieniem, które się jedynie dostrzega czy rozwiązuje się w sposób planowy?

Odpowiedzi pomogą określić stosunek kierownictwa do różnorodności. Jeżeli jest negatywny, należy podjąć próbę zmiany postawy. Inicjowanie w organizacji działań na rzecz różnorodności przy braku przekonania do ich zasadności, prowadzić będzie do pseudopraktyk, sprawujących się do kamuflowania braku rzeczywistego zainteresowania problemem różnorodności, hasłami o tolerancji, co w konsekwencji oznacza obojętność lub dyskryminację.

Zmiana postaw i zachowań kadry kierowniczej wydaje się być czynnikiem krytycznym wdrażania zintegrowanego modelu zarządzania różnorodnością.

#### **4.2. Budowa strategii organizacji czerpiącej z różnorodności**

Punktem wyjścia w zarządzaniu różnorodnością jest przyjęta przez organizację strategia kapitału ludzkiego. Strategia w sposób bezpośredni lub pośredni wpływa na sposób traktowania ludzi w organizacji. Budując strategię kapitału ludzkiego, kierownictwo powinno określić grupę dominującą kulturowo w organizacji. Przez grupę dominującą można rozumieć taką zbiorowość, która jest w stanie narzucić innym funkcjonującym grupom swoje wzory zachowań i swój system normatywny jako konstytuujący całą społeczność organizacyjną. Określa ona siebie samą w pewnej mierze poprzez odróżnienie siebie od innych grup [na podst. Mucha 1999, s. 208].

Filozofia zarządzania różnorodnością pozwala postawić przykładową hipotezę dotyczącą cech grupy dominującej. Jest to zbiorowość składająca się z osób o polskim pochodzeniu etnicznym, będących mężczyznami w średnim wieku, zdrowymi, mającymi nastawienie heteroseksualne, mającymi wykształcenie wyższe. Cechy te mogą być używane w charakterze kryteriów służących odróżnianiu siebie od „obcych” i nierównemu ich traktowaniu [na podst. Mucha 1999, s. 211].

Określenie grupy dominującej może oznaczać „rozsmrożenie” dotychczasowych etnocentrycznych wartości organizacyjnych, uświadomienie błędów popełnianych w ramach polityki personalnej i potrzebę zmian.

Praktycznym zabiegiem w zespole działań w zakresie kształtowania strategii zarządzania zróżnicowanym kapitałem ludzkim jest sformułowanie misji. Misja powinna w sposób bezdyskusyjny i niepodważalny deklarować zaangażowanie w sprawę różnorodności. Przyjęta deklaracja stworzy klimat do zmiany zasad podejmowania decyzji rekrutacyjnych w kierunku wyrównywania szans zatrudnienia oraz podejmowania działań pozwalających na łączenie wzorów kulturowych w celu zbudowania kultury współpracy.

Opisane działania mają charakter systemowy i długookresowy, wymagają zatem uwzględnienia również w wizji organizacji.

#### **4.3. Diagnoza kultury organizacyjnej w zakresie jej dostosowania do różnorodności**

Zdaniem E. Schaina kultura organizacji to: „zespół podstawowych założeń wynalezionych, odkrytych czy wypracowanych przez daną grupę w trakcie uczenia się metod radzenia sobie z problemami przystosowania zewnętrznego i integracji wewnętrznej...” [za: Hatch 2002, s. 209]. W sytuacji, kiedy ludzie w organizacji reprezentują odmienne kultury, różnorodność znajduje odbicie w postawach i zachowaniach względem siebie. Często są to postawy wrogie, nietolerancyjne utrudniające funkcjonowanie organizacji.

Dostosowanie kultury organizacyjnej do różnorodności wymaga uchwycenia różnic pomiędzy istniejącym a pożądanym kształtem kultury organizacyjnej. Obszary badań mogą dotyczyć m. in.:

- stosunku do różnic narodowościowych, rasowych czy etnicznych, czy mamy do czynienia z dyskryminacją na tym tle, dotyczącą pracowników, klientów czy dostawców?
- zróżnicowania pod względem płci: czy występują bariery dla kobiet utrudniające awans zawodowy?, czy pojawia się dyskryminacja płacowa?, czy występuje mobbing, molestowanie seksualne?
- stosunku do odmiennej orientacji seksualnej: czy jest to temat tabu?, jakie szanse na kontynuowanie pracy mają osoby o ujawnionej odmiennej orientacji, jak problem różnic na tym tle przedstawiany jest innym pracownikom?

Dostosowanie kultury organizacyjnej do różnorodności wymaga również oceny stanu zaufania w organizacji do ludzi wyznających inne wartości. Zaufanie to: „zależność osoby, grupy lub firmy od dobrowolnie zaakceptowanego obowiązku w stosunku do drugiej osoby, grupy lub firmy. Jego celem jest rozpoznanie i ochrona praw oraz interesów podmiotów zaangażowanych we wspólne przedsięwzięcie i wymianę ekonomiczną” [Hosmer 1995, na podst. Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2009, s. 16].

Zaufanie do ludzi jest w Polsce niskie [Czapiński 2008, s. 96, 98], co może prowadzić do: wykluczenia „obcych”, tak by dostęp do dóbr mieli tylko „swoi” czy ograniczania swobody działania jednostek, te muszą należeć do „grupy duszą i ciałem”.

W konsekwencji brak zaufania może uniemożliwić wprowadzanie koncepcji zarządzania różnorodnością lub przyczynić się do jej „wykrzywienia”.

Synteza zebranego materiału badawczego pozwoli na zidentyfikowanie obecnego stanu kultury organizacyjnej oraz dokonanie analizy rozbieżności pomiędzy kulturą aktualną a kulturą pożądaną. Kultura pożądana rozumiana jest tu jako kultura otwarta na problem odmienności kulturowej. Uchwycenie rozbieżności pozwoli na opracowanie projektu zmiany a następnie wprowadzenie go w życie.

#### 4.4. Systematyczny trening kompetencji międzykulturowych

Przez trening kompetencji międzykulturowych rozumiemy: „trening skupiający się na doskonaleniu kompetencji przydatnych w odmiennym kręgu kulturowym lub w pracy z osobami odmiennymi kulturowo: migrantami, uchodźcami [Piegat-Kaczmarczyk 2007, s. 796].

Celem programów treningowych jest:

- rozpoznanie wartości charakterystycznych dla własnej kultury, jej mocnych i słabych stron;
- wyposażenie uczestników w wiedzę, umiejętności i postawy ułatwiające poruszanie się w odmiennym systemie kulturowym;
- osłabianie czynników, przyczyniających się do negatywnych relacji międzykulturowych, takich jak: stereotypizacja, błędy atrybucji, et-

nocentryzm, szok kulturowy.

Treningi czy szkolenia muszą mieć charakter ciągłego procesu, a nie wyłącznie pojedynczego zdarzenia. Tylko wtedy można liczyć na zredukowanie konfliktów, większą akceptację postaw i zachowań „obcych” oraz podjęcie próby budowania kultury współpracy.

#### **4.5. Budowa trzeciej kultury**

Zarządzanie organizacją wymaga umiejętności reagowania na brak harmonii, nieporozumienia a nawet sprzeczności, wynikające z hołdowania odmiennym wartościom. Proces kształtowania kultury organizacyjnej, mającej zdolność integrowania różnych wartości powinien być świadomy i realizowany w sposób metodyczny. N. Adler wyróżnia trzy modele relacji pomiędzy kulturami. Są to:

- dominacja kulturowa, która polega na narzuceniu własnych wartości kulturowych;
- współistnienie kulturowe, sprowadza się do akceptacji różnic kulturowych, jednak bez prób szukania kompromisu;
- współpraca, która polega na tworzeniu warunków do wzajemnego przenikania się kultur, co prowadzić może do wypracowania modelu kultury czerpiącej z różnorodności [za: Koźmiński 2004 s. 187].

Model współpracy kulturowej pozwala przedstawicielom różnych kultur kształtować wspólną kulturę. Poszczególne subkultury są przekonane o korzyściach, jakie wnosi różnorodność. Wypadkową tych działań staje się trzecia kultura. Proces kształtowania trzeciej kultury może obejmować następujące etapy postępowania:

- uchwycenie różnic kulturowych w oparciu o wymiary występujące w typologiach [Hofstede 2000; Trompenaars, Hampden-Turner 2003; Gesteland 2000];
- wskazanie mocnych i słabych stron danego wymiaru, z punktu widzenia określonego problemu społecznego;
- szukanie kompromisu pomiędzy alternatywnymi wzorami zachowań, łączenie przeciwieństw, co wiąże się z czynieniem ustępstw na rzecz partnera;

- zaimplementowanie wypracowanych rozwiązań.

Powyższy schemat można zastosować, próbując łączyć wzory kulturowe pojawiające się wokół każdej z cech społeczno-demograficznych występujących wśród pracowników. Przykładowo, w odniesieniu dyskryminacji kobiet, działania w organizacji w zakresie zarządzania różnorodnością, powinny sprowadzać się do redefiniowania wartości związanych z płcią, rozumianego jako konieczność uzupełnienia zbioru wartości charakterystycznych dla mężczyzn, wartościami charakteryzującymi kobiety [więcej na ten temat w: Stankiewicz 2011, s. 107].

#### **4.6. Monitoring, wspieranie i doskonalenie**

Działanie na tym etapie sprowadza się do kontroli poprawności wdrożenia rozwiązań z zakresu zarządzania różnorodnością. W praktyce rzadko zdarza się aby od samego początku były one realizowane w całości poprawnie. Ma na to wpływ zarówno opór ludzi, jak i niepełna informacja. Zaobserwowane błędy na tym etapie pozwolą na drożenie działań korygujących.

Przeprowadzenie racjonalnej zmiany w zakresie zarządzania różnorodnością nie może oznaczać rozwiązania problemu dyskryminacji raz na zawsze. Warunki funkcjonowania organizacji ze względu na swój dynamiczny charakter podlegają ustawicznej zmianie. Występuje więc konieczność stałego monitorowania organizacji pod kątem jej dopasowania do poszczególnych sekwencji proponowanego modelu.

Kontrola skuteczności proponowanego modelu może ujawnić pewne braki w samym projekcie. Ujawnione błędy czy braki podlegają wyeliminowaniu lub uzupełnieniu. Z kolei skutecznie dokonane zmiany należy wspierać poprzez istniejący system motywacyjny.

## 5. Wnioski

K. Obłój [2002, s. 198] zauważa, że tworzenie innowacyjnych modeli biznesu jest połączeniem starych i nowych rozwiązań. To spostrzeżenie dotyczy również proponowanego rozwiązania. Model wskazuje: konieczność wprowadzania zmian związanych z zarządzaniem różnorodnością, pozwala na postawienie diagnozy dostosowania organizacji do różnorodności oraz poszukiwanie rozwiązań integrujących zróżnicowane wartości. Podkreśla potrzebę zamrożenia i monitorowania zmian.

Opracowany model ma na tyle ogólny charakter, że może stanowić punkt wyjścia do wdrażania koncepcji zarządzania różnorodnością dla przedsiębiorstw różnych branż. Uwzględnia zarówno wąskie, dotyczące „polityki równych szans” jak i szerokie, obejmujące „zarządzanie różnorodnością”, podejście. Dodatkowo określa przewagi konkurencyjne, definiuje zasoby i postawy oraz pozwala stworzyć łańcuch wartości, pozwalający na eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności. Wzmacnia spiralę wartości przedsiębiorstwa o kluczowe z punktu widzenia zarządzania różnorodnością preferencje takie, jak: empatia, tolerancja czy kompromis.

## Literatura

- Casadesus-Masanel R., Ricard E., J. (2011), *Jak skonstruować zwycięski model biznesowy?*, Harvard Business Review, Andrzej Jacaszek, Warszawa.
- Czapiński J. (2008), *Molekularny rozwój Polski*, [w:] *Modernizacja Polski, Kody kulturowe i mity*, red. Szomburg J., Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
- Garside P., Townley B. (2007), *Diversity at Work – 8 Steps for Small and Medium –sized Businesses*, Centre for Economic Reserch and Intelligence of Kingston University, London.
- Gesteland R. (2000), *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa.
- Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna, Kraków.
- Hatch M. (2002), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał ?*, Oficyna, Warszawa.



- Koźmiński A. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa.
- Lambert T. (1999), *Problemy zarządzania*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Mucha J. (1999), *Kultura dominująca jako kultura obca, Mniejszości kulturowe a grupa dominująca we współczesnej Polsce*, w: Machaj I., *Małe struktury społeczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu im. Marii Curie - Skłodowskiej, Lublin.
- Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Poradnik szkoleniowy-zarządzanie różnorodnością*, International Society for Diversity Management), 2007, [www.stop-discrimination.info](http://www.stop-discrimination.info)
- Piegiat-Kaczmarczyk M. (2007), *Trening kompetencji międzykulturowych*, [w:] Pilch T. (red.) *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa.
- Stankiewicz D. (2011), *Zarządzanie kulturą płci*, w: Waniek K. *Studia z zarządzania międzykulturowego*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości, Łódź
- Thomas D., Ely R., (1996) *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*, Harvard Business Review, Boston.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2005) *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2003), *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Trzcińska K. (2009), *Analiza i testowanie nowych metod zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie*, <http://www.diversity.com.pl/baza-wiedzy/wp-content/uploads>.
- Waszczak S. (2009), *Postawy wobec różnorodności -uwarunkowania, próba typologii, implikacje*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. Jachnowicz M., Wolters-Kluwer, Kraków.
- Zarządzanie różnorodnością*. Forum odpowiedzialnego biznesu. Warszawa 29 października 2008, [http://www.witrynawiejska.org.pl/DATA/warsztaty „Zarządzanie różnorodnością”](http://www.witrynawiejska.org.pl/DATA/warsztaty_„Zarządzanie_różnorodnością”).



Krystyna Celarek

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

## Informacja i informatyka jako istotny instrument zarządzania administracją publiczną

### **Information and IT as important instruments for the management of public administration**

**Abstract:** Twenty-first century public administration, as the primary means of effective management, must take into account the importance of information and IT in the implementation of public tasks. Arguments in favour of exposing the importance of information and IT in public administration are: creating law for new technologies, whose administration must “be effectively implemented”, a change in the “administrative culture”, a new manner of functioning for public administration, a change in the information society’s expectations of public administration.

The implementation process for information and IT in public administration faces the legal, factual and psychological difficulties; promotion of the benefits of using information and IT in the management of public administration is critical to changing the culture of administration.

Information and IT in public administration as a crucial management tool is of great importance in the perception of government by citizens as efficient, transparent and user-friendly to the twenty-first century public.

### 1. Wstęp

Konieczność nadążania za ciągłymi zmianami w życiu społecznym, którego organizację wyznaczają w dużym stopniu przepisy prawa administracyjnego, wymaga ciągłego adaptowania do nich rozwiązań prawnych, zakres tej regulacji dostosowany jest do przyjmowanej w da-

nym czasie koncepcji administracji publicznej i zadań jakim administracja musi sprostać np. w związku z informatyzacją, dlatego istotną rolę w budowaniu administracji publicznej XXI wieku – administracji przejrzystej, sprawnej i „inteligentnej” odgrywa właściwe zarządzanie procesami informacyjnymi i informatyzacyjnymi w administracji publicznej.

Jedną z podstawowych metod do usprawniania administracji przez kierowanie jej w stronę komunikacji elektronicznej jest podniesienie świadomości o użyteczności elektronicznych rozwiązań. Chodzi tu zarówno o świadomość społeczeństwa, jak i o świadomość pracowników instytucji publicznych a także zapewnienie odpowiednich rozwiązań prawnych dających gwarancję z jednej strony zapewnienia jawności, otwartości a z drugiej zapewnienie bezpieczeństwa.

Celem opracowania jest wykazanie jak ważną rolę w procesie zarządzania administracją publiczną ma właściwe wykorzystanie informacji i informatyki.

## 2. Zarządzanie w administracji publicznej

Zjawisko organizacji jest przeciwieństwem chaosu, jest wyrazem rozumnego, uporządkowanego działania. Otaczająca nas rzeczywistość jest światem organizacji: składa się z różnorodnych systemów organizacyjnych będących rezultatem działań uporządkowanych [Łukasiewicz 2007, s. 15–16].

Organizacja w sensie rzeczowym odnosi się do określonego, zorganizowanego obiektu (np. urzędu), organizacja w sensie czynnościowym odnosi się do złożonych przedsięwzięć i polega na wiązaniu elementów w sensowną całość np. organizowanie procesu informacyjnego, organizacja w sensie atrybutowym jest cechą określonych przedmiotów złożonych, których elementy współprzyczyniają się do powodzenia całości – jest to układ współzależności i współdziałania elementów złożonej całości [Zieleniewski 1976, s. 35–40].

Organizacja i administracja są ze sobą nierozzerwalnie związane. Rozpatrując zjawiska związane z administracją nie sposób więc dystansować się od kategorii organizacyjnych szeroko ujmowanych nauk o zarządzaniu [Łukasiewicz 2007, s. 31]. Sens organizacji i funkcjonowania administracji publicznej sprowadza się do osiągnięcia określonych celów

i wynikających z nich zadań z punktu widzenia ich społecznej użyteczności. Formy tej aktywności są prawnie regulowane – stanowią prawne formy działania administracji [Starościak 1957, s. 46].

Istota administracji publicznej wymaga od niej podwójnego otwarcia: z jednej strony otwarcia się wobec obywateli, a z drugiej – w związku z koniecznością dążenia do sprawności w działaniu – otwarcia się na dorobek teorii organizacji i zarządzania, który wskazuje na uwarunkowania sprawności działania [Kudrycka, Guy Peters, Suwaj 2009, s. 121].

Zmienność otoczenia administracji, zmiany cywilizacyjne, kulturowe, technologiczne, gospodarcze wywołują przeobrażenia linii rozwojowych państwa i funkcji oraz systemu organizacyjnego administracji publicznej. Charakterystyki przeobrażeń administracji publicznej mogą dotyczyć rodzajów i zakresów przeobrażeń czynników kreujących zmiany, barier zmian i projektowania zmian, strategii wdrożeń i rezultatów zmian [Łukasiewicz 2007, s. 252].

Administracja publiczna, pełni zasadniczo funkcję realizacji zadań publicznych, jej celem zaś jaki w rezultacie ma zostać osiągnięty, powinno być całkowite zaspokojenie potrzeb społeczeństwa [Kudrycka, Guy Peters, Suwaj 2009, s. 53]. Czynniki techniczne są to przesłanki o charakterze sprawnościowym, jest to grupa wskazań dotyczących organizacji i funkcjonowania administracji publicznej, sformułowanych przez prakseologię i inne nauki o zarządzaniu. Są one wielorakie i charakteryzuje je różny poziom ogólności (szczegółowości) [Łukasiewicz 2007, s. 255].

Z punktu widzenia stylu administrowania ważne jest to, że administracja jest powołana w celu służenia społeczeństwu. Jest ona utworzona dla obywateli i powinna dysponować odpowiednią wrażliwością na potrzeby informacyjne obywateli. Obywatele domagają się administracji przyjaznej, która ma wolę udzielania im pomocy, informacji. Nieakceptowany jest przez społeczeństwo typ urzędnika – biurokraty. Naturalnie nie ma administracji idealnej, ale odpowiednie zarządzanie w administracji publicznej w tym z uwzględnieniem właściwego znaczenia informacji i informatyki, może znacznie poprawić wizerunek administracji publicznej. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na zagadnienie „zbliżania administracji do obywatela”, zbliżanie to nie oznacza jedynie zbliżania przestrzennego, ale całokształt stosunków między obywatelem

a administracją, obejmujący problem informacji i komunikacji, przyjaznych procedur [Knosala 2005, s. 62–69].

Podczas, gdy w Polsce podkreśla się, iż charakterystykę administracji najlepiej oddają dwa zwroty: organizacja i działalność, w literaturze zachodniej kładzie się raczej nacisk na organizację i zarządzanie jako dwa kluczowe komponenty pojęcia administracja. Zarządzanie ściśle wiąże się z funkcjonowaniem i działaniem administracji [Kudrycka, Guy Peters, Suwaj 2009, s. 32].

### 3. Informacja jako istotny element zarządzania w administracji publicznej

Administracja w sensie funkcjonalnym (administrowanie) jest procesem przetwarzania danych, przekazywania informacji [Knosala 2005, s. 296]. Natura działań administracji publicznej wiąże się z ciągłym gromadzeniem, przetwarzaniem, produkowaniem i przechowywaniem informacji, administracja jest ważnym producentem informacji i usług informacyjnych. Dostępność technik informacyjnych sprawiła, że jej wzrastająca ilość nie jest problemem, natomiast problemem może być jakość informacji, tzw. gromadzenie informacji bezużytecznej. Pożądanym elementem zarządzania zasobami informacyjnymi administracji publicznej jest doprowadzenie do stanu, kiedy zasoby informacyjne administracji równają się jej informacyjnym potrzebom [2002, s. 81].

Z pozycji jednostki mieszkańca naszego globu, wolność informacji a więc zarówno uprawnienie do tego, by być informowanym, jak do tego, by móc informować innych, uważa się współcześnie za podstawowe prawo człowieka. Znoszenie ograniczeń w komunikowaniu się, dostęp do coraz sprawniejszych środków przekazu satysfakcjonuje, zwiększając możliwość wyboru publikowanych treści w zależności od indywidualnych zainteresowań. Jednocześnie wykorzystując informację w codziennej działalności, każdy z podmiotów dysponujący daną informacją rozważa jej przedmiot, treść pod kątem zgodności z własnymi interesami, interesuje się jej wiarygodnością, rozważa możliwość jej wykorzystania w toku swej działalności [Szałowski 1999, s. 11–15].

Prawo do informacji jest publicznym prawem podmiotowym, zostało ono wyrażone wprost w Konstytucji (art. 61). Konstytucyjny zapis art. 61 Konstytucji RP zgodnie z którym obywatel ma prawo do uzyskania informacji o działalności organów władzy publicznej oraz osób pełniących funkcje publiczne rozwija Ustawa o dostępie do informacji publicznej<sup>1</sup> w art. 2 ust. 1 stanowiąc, iż każdemu przysługuje prawo dostępu do informacji publicznej. Od osoby wykonującej prawo do informacji publicznej nie wolno żądać wykazania interesu prawnego [Mucha 2002, s. 144].

W przekazywaniu informacji kluczowe znaczenie ma prowadzenie Biuletynu Informacji Publicznej. Ustawa o dostępie do informacji publicznej przyznaje stronie www Biuletynu status urzędowego publikatora teleinformatycznego, który powinien funkcjonować w postaci ujednoliconego systemu stron w sieci publicznej. Dzięki urzędowemu charakterowi informacje zamieszczone w publikatorze korzystają z domniemania prawdziwości [Sibiga 2006, s. 101].

Instytucjonalny i funkcjonalny rozwój administracji publicznej oznacza wzrost zapotrzebowania na informację oraz narzędzia informatyczne. Z kolei ilościowy i jakościowy przyrost tych ostatnich stanowi wyzwanie w zarządzaniu administracją publiczną. Informacja nie jest już tylko przekazem o stanie otoczenia, a techniki informacyjne to nie po prostu maszyny [Pawłowska 2002, s. 11].

Obecnie wszystkie współczesne nurty i szkoły zarządzania akcentują otwarty charakter systemu organizacyjnego administracji publicznej, jego relacje z otoczeniem, więcej – ujmują administrację (instytucję) jako element makrosystemu. W takim ujęciu nie sposób rozpatrywać administracji publicznej w oderwaniu od jej społecznego, gospodarczego, politycznego i kulturowego otoczenia. Nie sposób również rozpatrywać czynnika ludzkiego – zasobów kadrowych – bez społecznych, zewnętrznych odniesień. Tworzą one kontekst organizacji i funkcjonowania administracji [Łukasiewicz 2007, s. 207].

Postulaty dobrej administracji wyrażają tendencję racjonalizacji życia publicznego – są odzwierciedleniem trendów związanych ze sprawnością administracji, wyrażają dążenie do racjonalizacji wszelkich dziedzin

---

<sup>1</sup> Dz. U. nr 112, poz. 1198 z późn. zm.

życia publicznego, w tym także do racjonalizacji sfery stosunków: jednostka – administracja publiczna, zwłaszcza w zakresie szeroko pojmowanej informacji. Postulaty dobrej administracji są wyrazem dążenia do efektywności życia publicznego, której standardy powinny być bliskie innym dziedzinom aktywności. Można sądzić, że dążenie do efektywności w dziedzinie informacji i informatyki w administracji staje się obok legalności, głównym wyznacznikiem organizacji i zarządzania administracji publicznej [Łukasiewicz 2007, s. 206]. To oczywiste założenie jest dość trudne do urzeczywistnienia, istotnym elementem w zarządzaniu zasobami informacyjnymi jest konieczność uwzględnienia również elementu edukacji obywatelskiej [Zoll 2006, s. 19].

Zarządzanie zasobami informacyjnymi to celowe działanie zmierzające do ukształtowania lub utrzymania systemu informacyjnego optymalnego dla danej struktury organizacyjnej. Zarządzanie zasobami informacyjnymi to zarządzanie informacją i jej przepływem, technikami informacyjnymi oraz ludźmi, którzy dbają o niezawodność systemu informacyjnego [Pawłowska 2002, s. 79–81].

Kompleksowe ujmowanie zagadnień administracji publicznej, jest bliskie pojmowaniu administracji jako szczególnego rodzaju „firmy”, której organizacja i zarządzanie podlega prawidłowościom wynikającym z nauk o zarządzaniu [Łukasiewicz 2007, s. 273].

#### 4. Informatyka jako „narzędzie” urzeczywistniające racjonalne działanie administracji publicznej.

Wykorzystanie informatyki w administracji ma na celu: podniesienie gospodarności poprzez oszczędności kadrowe, szybkość załatwiania spraw, udoskonalenie procesów decyzyjnych poprzez stosowanie metod informatycznych, w konsekwencji podwyższeniu ulega jakość „produktu” administracyjnego, który kształtuje relacje między jednostką a administracją [Knosala 2005, s. 298]. Za prawdziwe można uznać ogólne stwierdzenie, że informatyzacja administracji publicznej podnosi jakość świadczonych przez nią usług [Pawłowska 2002, s. 121].



Ustawa z dnia 17 lutego 2005 r., o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne<sup>2</sup> ma się przyczynić do osiągnięcia takiego stanu technicznego sprzętu i oprogramowania systemów teleinformatycznych, używanych przez różne podmioty publiczne do realizacji zadań publicznych, który umożliwi współpracę systemów teleinformatycznych oraz stworzy normatywne ramy funkcjonowania elektronicznej administracji (e-administracji). Ustawa o informatyzacji reguluje kilka obszarów tematycznych m.in.: ustanawia Plan Informatyzacji Państwa, ustala minimalne wymagania dla systemów teleinformatycznych używanych do realizacji zadań publicznych oraz dla rejestrów publicznych, ustala wymagania dla wymiany informacji drogą elektroniczną między podmiotami publicznymi a podmiotami niebędącymi podmiotami publicznymi [Jendra 2005, s. 52].

Informatyzacja państwa powinna być prowadzona w sposób gwarantujący spójność całego systemu. Kwestia ta była eksponowana w pierwszym Planie Informatyzacji Państwa na 2006 rok, w którym wskazywano, że ma on na celu „budowę spójnego w skali krajowej i europejskiej systemu usług on-line opartych na współpracy systemów teleinformatycznych, ukierunkowanych na potrzeby mieszkańców i przedsiębiorców” [Martysz, Szpor, Wojsyk 2007, s. 51].

Kolejny Plan Informatyzacji Państwa obejmował lata 2007–2010, obecnie ma być przyjęty Plan na lata 2011–2014. Znaczenia planu w procesie zarządzania administracją publiczną w zakresie informacji i informatyki nie sposób nie podkreślić, szkoda tylko iż kolejne plany są uchwalane z opóźnieniem co może negatywnie wpływać m.in. na procesy zarządzania realizowane „w oparciu” o przedmiotowe plany (już mamy 2012 rok a jeszcze nie zostało ogłoszone rozporządzenie w sprawie Planu Informatyzacji Państwa na lata 2011–2014, pierwsze rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie Planu Informatyzacji Państwa na rok 2006 było z dnia 1 sierpnia 2006 r.).

Ustawa o informatyzacji<sup>3</sup> stworzyła podstawy prawne Elektronicznej Platformy Usług Administracji Publicznej, wprowadzono pojęcie profilu zaufanego ePUAP tj. zestawu informacji identyfikujących i opisujących

---

<sup>2</sup> Dz. U. z 2005 r., nr 64, poz. 656 z późn. zm.

<sup>3</sup> Art. 19a, Dz. U. z 2005 r., nr 64, poz. 656 z późn. zm.

podmiot lub osobę, która jest dysponentem konta na ePUAP. E-PUAP, czyli elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej, to rządowa platforma teleinformatyczna, za pomocą której wszystkie uprawnione instytucje publiczne mogą świadczyć obywatelom i innym urządům swoje usługi drogą elektroniczną. EPUAP nie zastąpi systemów elektronicznego zarządzania dokumentami w urządach, co oznacza iż procesy związane z postępowaniem administracyjnym muszą być implementowane w systemach dziedzinowych urzędów i tam muszą być realizowane. Rolą ePUAP zaś, poza świadczeniem obywatelom usług na drodze elektronicznej, jest umożliwienie sprawnej komunikacji pomiędzy urządami i zapewnienie dostępu do zasobów informacyjnych państwa celem upraszczania procesów administracyjnych. Najbardziej widoczna strona ePUAPu związana jest z udostępnianiem elektronicznych skrzynek podawczych i świadczeniem usług elektronicznych. Przeglądanie zawartości ePUAP nie wymaga logowania do platformy, ale korzystanie z większości narzędzi oraz usług elektronicznych uzależnione jest od posiadania konta. Świadczenie usług przez podmioty publiczne na platformie ePUAP jest bezpłatne zarówno z punktu widzenia klienta, jak i urzędów, które otrzymały narzędzie do świadczenia usług spełniające wymagania prawne i dostosowywane do obowiązującego stanu prawnego [*Spółeczeństwo informacyjne w...*].

Z Raportu dotyczącego wpływu informatyzacji na usprawnienie działania urzędów administracji publicznej w Polsce w 2010 r., wynika, iż wykorzystywane technologie wpływają na poprawę jakości wykonywanych usług, przyspieszanie załatwiania spraw (w 71% urzędów) i zwiększenie ich ilości (44%). Dzięki nowym technologiom uproszczonych zostało wiele procedur (52%), wzrosła satysfakcja klientów (54%). W opinii badanych dzięki technologii wzrasta też innowacyjność i zaangażowanie w pracę samych pracowników. Ale jednocześnie panuje opinia, że wykorzystywane technologie teleinformatyczne nie wpływają na zmniejszenie ilości pracy wykonywanej przez urzędników (54%), często też nie wpływają znacząco na obniżenie kosztów obsługi klienta i kosztów działania urzędu, nie zmniejsza się również ilość używanych dokumentów papierowych [*Wpływ informatyzacji na usprawnienie działania...*].

Przytoczone powyżej argumenty wskazują na potrzebę zintensyfikowania działań w zakresie zarządzania procesami informacyjnymi i in-

formatyzacyjnymi w administracji publicznej i to zarówno na szczeblu lokalnym jak i „centralnym”.

## 5. Zakończenie

W wyniku przeprowadzonych rozważań można sformułować następujące wnioski:

1. Wykorzystanie informacji i informatyki w zarządzaniu administracją publiczną winno mieć wymiar prawny, teoretyczny i praktyczny. Wymiar prawny to umiejętność właściwego wykorzystania rozwiązań prawnych z zakresu informacji i informatyki w procesie zarządzania administracją, wymiar teoretyczny to konieczność egzekwowania zaznajamiania urzędników z obowiązującymi regulacjami, wymiar praktyczny to umiejętność udzielania informacji i zmiana mentalności urzędników, którzy muszą zrozumieć, że otwartość informacyjna przynosi korzyści i obywatelom i administracji.
2. Rolą dobrego „menedżera” urzędu jest zadbanie o wypracowanie stosownych procedur dotyczących udzielania informacji, o czytelny przekaz dla petentów w tym zakresie, dbanie o jak najpełniejsze udostępnianie informacji powszechnie dostępnej na stronach internetowych i w Biuletynie Informacji Publicznej.
3. Najistotniejszym elementem, który w procesie zarządzania informacją i informatyką musi być uwzględniony i nad którym należy „szczególnie się pochylić” to czynnik ludzki. Nawet najbardziej dopracowane przepisy i najlepszy sprzęt będący w dyspozycji administracji publicznej nie zagwarantuje skuteczności działań, jeżeli za wiedzie człowiek, który przez brak wiedzy czy też niezrozumienie znaczenia informacji i informatyki dla poprawy relacji urząd – obywatel pozostanie w zastanych schematach.

Należy zdać sobie sprawę, że proces informatyzacji administracji jest procesem ciągłym, w którym właściwe planowanie i realizowanie zaplanowanych zadań poprzez właściwe zarządzanie odgrywa ogromną rolę. Informatyzacji administracji nie należy traktować jako wyścigu do nowoczesności, ale jako narzędzie które ma umożliwić administracji realizację nałożonych na nią zadań w sposób optymalny, przy zastosowaniu

wszelkich możliwych środków komunikacji gwarantujących z jednej strony szybkość działania, otwartość i dostępność dla obywateli a z drugiej ograniczając do minimum niekorzystne zjawiska związane z wdrażaniem na szeroką skalę postępu technicznego.

## Bibliografia

- Łukasiewicz J. (2007), *Zarys nauki administracji*, Wyd. Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa.
- Knosala E. (2005), *Zarys nauki administracji*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków.
- Kudrycka B., Guy Peters B., Suwaj P.J. (2009), *Nauka administracji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Martysz Cz., Szpor G., Wojsyk K. (2007), *Ustawa o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne – komentarz*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Mucha M. (2002), *Obowiązki administracji publicznej w sferze dostępu do informacji publicznej*, Wyd. UW, Wrocław.
- Pawłowska A. (2002), *Zasoby informacyjne administracji publicznej w Polsce –problemy zarządzania*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Sibiga G. (2006), *Podstawy prawne komunikacji elektronicznej w relacjach obywatel – organ administracji publicznej (od informacji do transakcji)*, [w:] K. Grajewski, J. Warylewski (red.), *Informacja prawna a prawa obywatela*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Gdańsk.
- Starościak J. (1957), *Prawne formy działania administracji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Warszawa.
- Szałowski R. (1999), *Prawna ochrona informacji niejawnych i danych osobowych*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Zieleniewski J. (1976), *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa.
- Zoll A. (2006), *Dostęp do informacji prawnej jako prawo obywatelskie w: Informacja prawna a prawa obywatela*, K. Grajewski, J. Warylewski (red.), Wyd. Wolters Kluwer Polska, Gdańsk.
- Ustawa z dnia 6 września 2001 r., o dostępie do informacji publicznej, Dz. U., nr 112, poz.1198 ze zm.
- Spółeczeństwo informacyjne w liczbach 2010*, <http://www.mswia.gov.pl/portal/SZS/497/8737/>, <http://www.mswia.gov.pl/portal/SZS/497/8737/>, data dostępu.10.10.2011.
- Wpływ informatyzacji na usprawnienie działania urzędów administracji publicznej w Polsce w 2010 r. Raport generalny z badań ilościowych dla Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, październik 2010*, [http://www.mswia.gov.pl/portal/SZS/497/8736/Wplyw\\_informatyzacji\\_na\\_usprawnienie\\_dzialania\\_urzedow.html](http://www.mswia.gov.pl/portal/SZS/497/8736/Wplyw_informatyzacji_na_usprawnienie_dzialania_urzedow.html), <http://www.mswia.gov.pl/portal/SZS/497/8737/>, data dostępu.10.10.2011.

Michał Chmielecki

Spółeczna Akademia Nauk

## Wpływ konfucjanizmu na praktykę zarządzania w Chinach

Kiedy widzisz dobrego człowieka, staraj się go naśladować.  
Kiedy widzisz złego człowieka, zastanów się nad samym sobą.

*Konfucjusz*

### **The influence of Confucianism on management practices in China**

**Abstract:** Confucius set the standards and values that are still present in Chinese culture. Although officially disregarded by the Chinese government since the communist revolution, Confucius and his teachings remained the foundation of Chinese culture and managerial practice. This paper tries to explain how the teaching of Confucius influence the present day values and practices of Chinese management.

**Keywords:** Confucianism, China, Management in China, Confucianism in Management

## 1. Wstęp

Urodzony 500 lat przed Chrystusem, wielki filozof i nauczyciel, Konfucjusz, wniósł ogromny wkład w kształtowanie się kultury Chin. Konfucjusz jest często nazywany „pierwszym nauczycielem Chin” i już w trakcie swojego życia przyciągnął do siebie szeroką rzeszę studentów. Mimo, iż wielu wielkich myślicieli i nauczycieli formowało kulturę Chin, np. Lao Tzu czy i Sun Tzu, można zupełnie zasadnie stwierdzić, że naj-

większy wpływ na chińską kulturę i praktyki zarządcze miał właśnie Konfucjusz i jego systemu wartości. Zanim jednak opisany zostanie wpływ nauki Konfucjusza na praktyki zarządcze w Chinach warto omówić samo pojęcie religii.

## 2. Religia – rozważania definicyjne

Przystępując do badań nad zjawiskiem religii, naturalną reakcją jest swego rodzaju onieśmienie. Mamy świadomość, iż stykamy się z czymś niezwykle wzniosłym i skomplikowanym. Jest to skomplikowany i delikatny teren analiz, jednakże ze względu na znaczenie dla kultury i cywilizacji również ważny.

Istnieje wiele dowodów na to, iż religia wpływa na całe spektrum zachowań ludzkich oraz wyniki ekonomiczne jednostek, grup jak i całych narodów. (Iannaconne, 1998). Praktyki religijne mają duży wpływ na biznes w tym zarządzanie. Religie promują odmienne wartości, normy i postawy, które wpływają na sposób jego prowadzenia. I tak np. konfucjanizm promuje harmonijne relacje i dostosowanie się do rzeczywistości [Weber 1964, s. 248]. Purytanizm natomiast racjonalizm i opanowywanie otaczającego nas świata. Religie mogą odmiennie definiować rolę pracy w życiu człowieka czy też wpływać na chęć odniesienia sukcesu [McClelland 1961].

„Problem Boga nie jest łatwy. Niektórzy powiadają, że Bóg stworzył człowieka, a inni, że człowiek stworzył Boga. Jedni twierdzą, że Bóg żyje, a drudzy, że umarł. [...] Buddyści nie wierzą w Boga, podczas gdy hinduiści prawdopodobnie wierzą w Boga, który ma liczne manifestacje” [Favazza 2006, s. 75].

Religia towarzyszyła zawsze życiu ludzkiemu i zawsze była swego rodzaju tajemnicą. Świadczą o tym historyczne i współczesne teorie, które różnie interpretują źródło istnienia i naturę religii [Zdybicka 1993, s. 11]. Religia i kultura są ze sobą nierozzerwalnie związane [Lamb 1982, s. 358].

George Bernard Shaw napisał kiedyś, iż religia jest jedna aczkolwiek istnieją setki jej wersji. W północnej czy południowej, wschodniej czy zachodniej części naszego globu, religia i wierzenia religijne odgrywały ogromną rolę w każdym społeczeństwie. Można powiedzieć, iż w zasadzie

były jego rdzeniem. Od ponad 100 000 lat (najstarszy dowód na istnienie religii) religia jest bardzo znaczącym i wpływowym aspektem ludzkiego życia.

„Tradycyjnie przyjmuje się, że termin religia pochodzi od łacińskiego słowa – *religio*. Jest to jednak sprawa dyskusyjna, bowiem istnieją jeszcze inne łacińskie formy, w których można doszukiwać się pochodzenia słowa religia (*relegere, religare, reeligere*). Najogólniej jednak można zdefiniować, że religia wyraża, określa i opisuje system wierzeń oraz praktyk ukierunkowanych na świat duchowy lub nadprzyrodzony, który istnieje i funkcjonuje w społeczności ludzkiej. Religia manifestuje także relację jednostki do różnie pojmowanego sacrum, czyli sfery świętej i boskiej” (Encyklopedia Serwisu Ekumenicznego, [www.kościół.pl]. Webster's New World Dictionary Third College Edition definiuje religię jako „każdy szczególny system wierzeń, często zawierający kodeks etyczny oraz filozofię”. Według tej definicji komponentami religii są zatem wiara i czczenie bóstwa oraz zachowania etyczne w stosunku do innych osób.

Religia składa się z wielu elementów, które wyrażają jej cechy oraz charakter. Najważniejszym z nich jest doktryna, czyli zespół prawd wiary, zwanych dogmatami. Kolejnym elementem religii jest jej kult, czyli czynności rytualne. Religia bywa najczęściej zorganizowana w sposób społeczno-instytucjonalny. Jest to przede wszystkim wspólnota religijna, znana np. w chrześcijaństwie jako kościół oraz osoby, które zajmują się organizacją życia religijnego, czyli kapłani lub – najogólniej – duchowni.

Jak dowodzi współczesna filozofia religii, psychologia oraz teologia osoba ludzka posiada naturalną potrzebę określenia się wobec sfery sacrum. Relacja jednostki do sacrum koncentruje się wokół poczucia świętości – chęci zbliżenia się do sacrum, poczucia lęku, czci czy dystansu wobec niego. Wszystkie religie spełniają szereg psychologicznych i społecznych potrzeb. Redukują niepewność, definiują dopuszczalne postępowanie, definiują pojęcia dobra i zła, poza tym religia podtrzymuje społeczną solidarność [Haviland 2002, s. 361]. „Główne religie światowe odzwierciedlały i równocześnie kształtowały wartości najważniejsze w życiu społeczeństw. Przywódcy religijni na przestrzeni dziejów wywierali przemożny wpływ na kwestie moralne, społeczne i polityczne [...]”. (Coogen 1999, s. 13). Rolę religii świetnie

ujął Grondona, mówiąc, iż na kartach historii, religia była najbogatszym źródłem wartości [Grondona, 2000, s. 47].

### 3. Religie Chin

Rząd chiński oficjalnie określa naród chiński jako ateistyczny. Niektóre praktyki religijne są dopuszczalne, jednakże rząd wprowadził wiele restrykcji. Główny wpływ na obecną kulturę Chin miał konfucjanizm. Można powiedzieć, że konfucjanizm odegrał największą rolę w kształtowaniu sposobu myślenia, a co za tym idzie działania współczesnych Chińczyków. Wielu analityków, zajmujących się cudem gospodarczym wschodniej Azji doszło do wniosku, iż wartości konfucjańskie takie jak waga przyszłości, praca, edukacja, powściągliwość odegrały w nim zasadniczą rolę [Harrison, 2000, s. 296]. Punktem ciężkości konfucjanizmu były świeckie problemy filozofii, polityki społecznej, etyki oraz etykiety. Co charakterystyczne, konfucjanizm nie interesował się zagadnieniami religijnymi, jak również stosunkiem człowieka do boga czy też bogów. Kong Qin, twórca konfucjanizmu, tytułowany Kong Fuzi tj. Mistrz Kong<sup>1</sup>, stworzył jednak, w przeciwieństwie do dawnych religii, w których główną rolę nie odgrywało przestrzeganie zasad etycznych, ale wykonywanie obrzędów, pojęcie postępowania moralnego, które jest niezależne od rytuałów.

Później kult Konfucjusza zyskał pewne cechy przypominające religię. W roku 1959 cesarz Ming wydał rozporządzenie, które nakazało składanie Konfucjuszowi ofiar. W VII wieku cesarze z dynastii Tang wznosili Konfucjuszowi świątynie, które stały się dumą narodową. W XIX wieku ideologia konfucjańska stanowiła przedmiot krytyki ze strony nowoczesnych myślicieli, widzących w niej zaprzeczenie praw jednostki oraz hamulec postępu społecznego.

Podstawowym ideałem nauki konfucjańskiej jest „ren” czyli ludzkość, jej nosicielem jest „junzi” czyli szlachetny człowiek. Człowiekiem szlachetnym może zostać każdy, kto przestrzega „li”, czyli norm zacho-

---

<sup>1</sup> Stąd powstała w Europie zlatynizowana forma jego nazwiska: Konfucjusz (551–479 p.n.e.).



wania się wobec równych sobie, jak również przełożonych i podwładnych. Normy te oparte są na pięciu głównych zasadach: wzajemnej miłości, sprawiedliwości, mądrości, obyczajności i kultu przeszłości.

Konfucjusz głosił, iż każdy człowiek powinien uszlachetniać samego siebie, poznawać i respektować swoje miejsce w rodzinie jak i społeczeństwie. Człowiek nie powinien zatem dążyć do jego zmiany, powinien natomiast wypełniać zadania, jakie z niego płyną. Własnym działaniem oraz wysiłkiem powinien dopełniać swojego losu. Konfucjusz opracował szczegółowo hierarchię podległości oraz wiążącą się z nią etykę i etykietę. Według niej syn podlega ojcu, żona - mężowi, naród zaś władcy. Sankcjonował w ten sposób dawne tradycje chińskie szacunku dla starszych i absolutnej podległości władcy.

Można powiedzieć, iż konfucjanizm to coś więcej niż religia, jest to system społecznych, politycznych, etycznych i religijnych myśli (Crim 1989, s. 188–189). „Jeśli przy pomocy jednego słowa mielibyśmy opisać Chiński sposób życia przez ostatnie 2000 lat, to byłoby to słowo „Konfucjusz” (Barry, Chen, Watson 1960, s. 17).

W konfucjanizmie tradycja ma tendencje do przeradzania się w sztywny rytuał. Podejście konfucjanizmu do tak rozumianej tradycji bywa niezwykle, a wręcz szokująco szczegółowe dla ludzi Zachodu. Podejście to obejmuje nie tylko podstawowe zasady etyczne, czy wiedzę socjotechniczną, określa również możliwie jak najbardziej precyzyjnie zachowanie w danej sytuacji włączając w to określone gesty, sposób ubioru, a nawet mimikę twarzy. Może to przypominać sztywną dworską etykietę. Czym bardziej precyzyjna i wszechobejmująca jest ta etykieta, tym bardziej człowiek zbliża się do stanu niebiańskiego spokoju. Te zbiory norm zachowań stanowią w konfucjanizmie najbardziej istotną część wiedzy praktycznej. Wobec niej zwykła wiedza techniczna czy ekonomiczna ma znaczenie drugorzędne.

Za podstawę struktury idealnego państwa przez Konfucjusza uważana była tradycyjna chińska rodzina składająca się z głowy rodu i następnie hierarchicznie podporządkowanych mu potomków. W takiej rodzinie głowa rodu ma absolutną władzę, ale jednocześnie powinna być osobą kierującą się zawsze cnotą i posiadającą jak największą wiedzę na temat tej części niebiańskiego porządku, jaka dotyczy jego rodziny.

Członkowie rodziny powinni podporządkowywać się woli jej głowy nawet jeśli sądzą, że błądzi ona i niewłaściwie interpretuje zasady niebiańskiego porządku. Rodzina jest podstawową jednostką społeczną (Kim 2001, s. 159), reguluje społeczne interakcje i zapewnia ciągłość (Farrel 1999, s. 5). W tym samym czasie co konfucjanizm powstał też drugi najważniejszy starochiński kierunek filozoficzny – taoizm. Za twórcę taoizmu uważa się Laozi, Starego Mistrza, nieco starszego od Konfucjusza, lecz żyjącego współcześnie z nim.

Taoizm filozoficzny (*daoia*) jest jednym z głównych (obok konfucjanizmu i buddyzmu) kierunków klasycznej filozofii chińskiej. Nierozerwalnie związany jest z pojęciem tao. Tao stanowi esencję wszechświata, która jest podłożem wszelkich zmian. Tao nie może być opisane słowami gdyż ciągle się zmienia, ponadto każdy opis jest jedynie przybliżeniem rzeczywistości. Poprzez rozwój duchowy można jednak osiągnąć stan mędrca taoistycznego i tym samym harmonię z tao.

Innym ważnym pojęciem w taoizmie filozoficznym jest wuwei. Dosłowne tłumaczone jest jako niedziałanie, a raczej działanie bez wysiłku, działanie w harmonii z tao. Wuwei stanowi proces akceptowania i harmonizowania swego działania z nurtem wszechświata. Poprzez doświadczenie tao i poznawanie go człowiek nabywa naturalnej cnoty te, która pozwala na osiągnięcie harmonii wuwei.

W taoizmie osoba realizuje się wyłącznie poprzez siebie, inni ludzie nie są człowiekowi potrzebni. Poczucie szczęścia jest efektem odpowiedniego kształtowania świadomości, zaś życie towarzyskie odciąga człowieka od życia duchowego i jako takie jest szkodliwe, człowiek powinien starać się izolować od ludzi oraz unikać rozgłosu i nie dążyć do osiągania jakichkolwiek celów. Człowiek powinien wszystkich traktować tak samo, powinien być dobry nawet dla tych, którzy nie są dobrzy dla niego, nie powinien również niczego oceniać, lecz jedynie „przeżywać” to, co go otacza.

Jednostka i jej osobista wolność są najważniejsze, wszelkie próby wyzwycia się wolności w imię „wyższych celów” są sprzeczne z zasadami, które rządzą światem. Lepiej jest milczeć niż mówić, nie należy przekonywać ludzi do swoich racji, człowiek nie powinien podporządkowywać się jakimkolwiek prawom i obyczajom. Człowiek powinien się kie-

rować swą naturalną, wewnętrzną wrażliwością. Człowiek nie posiada zobowiązań wobec innych i nie powinien usiłować pomagać ludziom, czy zmieniać ich.

Postęp cywilizacyjny jest szkodliwy, ponieważ odciąga człowieka od natury, wszelka dobroć jest wrodzona, wszelkie zło jest wynikiem ograniczenia jego natury będącej efektem tzw. wychowania i edukacji. Inteligencja nie jest człowiekowi potrzebna, podobnie jak jakiegokolwiek rzeczy o charakterze materialnym. Im więcej zgromadzi się, tym więcej można stracić, więc lepiej nie posiadać niczego.

Buddyzm dotarł do Chin z Indii w czasach panowania dynastii Han. Początkowo radykalna forma hinduizmu rozpowszechniła się w całej Azji i poza jej granicami. Buddyzm narodził się w IV lub V wieku p.n.e. w Nepalu. Za twórcę Buddyzmu uznaje się Siddhartha Gautama, znanego jako Śakjamuni, i uznawanego przez buddystów za Najwyższego Buddę.

Buddyzm głosi czystość umysłu i czynów. Popędzanie dobrych uczynków, a unikanie złych, poprawia karmę. Wyznawca, który ma bardzo dobrą karmę może osiągnąć stan nirwany, a zatem zakończyć cierpienia doświadczane podczas życia w kolejnym wcieleniu. Buddyzm jest systemem, który nie zna boga w sensie Zachodu. Istotą buddyzmu jest wiara, iż człowiek po śmierci wciela się wedle swoich zasług albo w istotę wspanialszą, albo w niżej postawionego człowieka lub zwierzę. Cel życia stanowi osiągnięcie nirwany czyli ostatecznego stanu absolutnego nieziemskiego spokoju. Środkiem prowadzącym do osiągnięcia nirwany jest uwolnienie się od ziemskich pragnień i skupienie się na życiu religijnym. Buddyzm wymagał uwolnienia się jednostki od więzi społecznych i rodzinnych. Na tym tle dochodziło do ostrych konfliktów z konfucjanizmem. Niektóre imperatywy moralne, jak na przykład zakaz kradzieży i kłamstwa, były identyczne w obu systemach. Buddyzm szerzyli w Chinach mnisi.

### 3. Konfucjanizm a zarządzanie w Chinach

Kultura chińska znacznie różni się od kultur Zachodu. Chiny to społeczeństwo kolektywistyczne, o wysokim znaczeniu kontekstu. Komunikacja jest tam postrzegana jako wielowymiarowy proces obejmujący

znacznie więcej niż słowo pisane lub wypowiedziane. Chińczycy to społeczeństwo charakteryzujące się wysokim unikaniem niepewności i niezbyt dobrze tolerujące zmiany. Tradycja jest ważna dla Chińczyków a chińska kultura może być klasyfikowany jako zwrócona ku przeszłości. Ponadto, Xing (1995) opisuje chińską kulturę jako intuicyjną, powściągliwą, zależną i cierpliwą. Kiedy opisuje się praktyki menedżerskie Chińczyków, niektóre z najczęściej wymienianych cech to kolektywizm i harmonia, scentralizowana kontrola, autorytarne i paternalistyczne przywództwo, firmy rodzinne, oczekiwanie ciężkiej pracy i zaangażowania ze strony pracowników oraz silne sieci organizacyjne i biznesowe. Warto wspomnieć, że cechy te są obecne zarówno w Chinach i w chińskich diasporach, a praktyki te można odnieść do systemu wartości podyktowanych przez Konfucjusza.

Konfucjusz zaproponował silną hierarchię społeczną, która będzie utrzymywana przez życzliwego lidera, działającego w najlepszym interesie podwładnych. Ten związek między władcą a podwładnym w dzisiejszych czasach przesunął się z lojalności wobec własnego władcy, do lojalności wobec organizacji. Ranga i hierarchia są ważnymi aspektami chińskich organizacji. W typowej chińskiej organizacji, decyzje są podejmowane przez przywódców na szczycie organizacji a pracownicy mają wykonywać dyrektywy bez zadawania zbędnych pytań. Pracownicy powinni być lojalni i oddani swojej organizacji, w zamian, organizacja ma się nimi zająć. Ta holistyczna troska o pracowników może manifestować się poprzez zapewnienie mieszkania, rekreacji, edukacji, opieki nad dziećmi itp.

Konfucjusz uważał, że między ojcem i synem istnieje szczególna relacja. Ojciec powinien prowadzić syna, a syn powinien wykazać szacunek i poddać się woli ojca. Podobnie jak ojciec uczy i zapewnia wskazówki synowi menedżer traktuje swoich pracowników. W społeczeństwie konfucjańskim kierownik współdziała z pracownikami tak samo jak ojciec patrzący na najlepszy interes swoich dzieci. Konfucjusz uważał, że opieka i dbanie o członków danej grupy promuje zaufanie i harmonię między nimi. Chińscy menedżerowie, którzy działają jako mentorzy i zapewniają pozytywny wzór do naśladowania dla pracowników odwzorowują związek „ojciec-syn” z nauk Konfucjusza.

Konfucjańskie zasady podyktowały również odpowiednie role odgrywane przez mężów i ich żony. Konfucjusz podkreślał uległość kobiet. Czuł, że kobiety powinny ograniczać się do pracy w domu i nie mogą podejmować decyzji. Kobiety powinny słuchać się mężów i być wobec nich lojalne i oddane. Kobiety nie zostały dopuszczone do zajmowania ważnych stanowisk w chińskiej biurokracji. Dzisiaj nadal istnieje nierówność pomiędzy obiema płciami. Choć większa równość została osiągnięta w czasach komunizmu, kultura chińska nadal kładzie większy nacisk i znaczenie na rolę mężczyzn. Znajduje to również odzwierciedlenie w zarządzaniu [Bowen, Wu, Hwang i Scherer 2007].

Kiedy organizacja jest postrzegana jako rozszerzenie rodziny okazuje się, że podstawową rolą lidera jest działanie jako rodzica w celu zachowaniu harmonii, szacunku i spójności w organizacji. Wszyscy członkowie organizacji mają w niej szczególną rolę do odegrania. Kontrola społeczna jest utrzymywana przez silną orientacją klanu a relacje ustalane są na podstawie z góry określonych ról i odpowiednich zachowań, które z tych ról płyną.

Konfucjusz twierdził, że młodzi powinni szanować starszych. Wiek i szacunek to nadal ważny aspekt chińskiej kultury. Wiek jest ważnym aspektem w określaniu awansu w chińskich organizacjach. Nawet jeśli młody menedżer ma lepsze kwalifikacje od swojego starszego kolegi, awans należy się starszemu. Od młodych menedżerów oczekuje się by słuchali, służyli i szanowali swoich starszych kolegów i cierpliwie czekali na swoją kolej awansu. W zamian za niekwestionowany szacunek do starszych, starsi członkowie organizacji mają tendencję do spełniania potrzeb młodszych pracowników. Kadra kierownicza wyższego szczebla reprezentuje mądrość i troskę o wszystkich członków organizacji.

Tak jak Lao Tzu, twórca taoizmu, Konfucjusz podkreślił znaczenie współpracy między ludźmi. Dziś ta konfucjańska zasada oznacza, że w organizacjach członkowie powinni współpracować, aby zachować harmonię w grupie. W kulturach zachodnich często skupia się uwagę na jednostce. Przypisuje się im indywidualną odpowiedzialność i nagradza. Takie praktyki są niedopuszczalne w Chinach. Wyodrębnienie jednego członka grupy i chwalenie go przed innymi byłoby jest destrukcyjne dla harmonii w grupie. Podobnie zbiorowa odpowiedzialność jest lepsza od indywidualnej.

Nacisk na indywidualizm podważa zaufanie, jakie członkowie grupy mogą wypracować dla siebie. Konfucjusz uważał, że jeśli ludzie będą traktowani jako grupa, i zachęceni do utrzymania harmonii w grupie, można osiągnąć bardziej satysfakcjonujące rezultaty. Oprócz utrzymania harmonii poprzez relacje, konfucjanizm promuje pięć cnót: życzliwość (ren), sprawiedliwość (yi), przyzwoitość (li), mądrość (zhi), wiarygodność (xin). Menedżerowie mają być opiekuńczy, postępować moralnie, zachować godność, być mądrym i wiernym swoim słowom.

Chińscy menedżerowie cenią oddanie, zaufanie i lojalność ponad wydajność. Każdy pracownik korzysta ze swoich umiejętności jak najlepiej pracując dla dobra grupy. Różnice w indywidualnych osiągnięciach nie są postrzegane jako ważne tak długo jak długo grupa funkcjonuje w sposób poprawny. Rolą menedżera jest utrzymanie harmonii i dobrej woli w całej organizacji. Ważnym aspektem myśli Konfucjusza jest orientacja etyczna (yi) lub inaczej sprawiedliwość. Oznacza to, że menedżer przestrzega najwyższe normy moralności. Indywidualny interes własny ma być poświęcony dla dobra organizacji. Chińskie praktyki biznesowe mogą niekiedy być postrzegane jako zbyt powolne i formalne, jednakże wyrażają znaczenie cierpliwości i długoterminowej orientacji.

Dla Chińczyków, mądrość zawsze była wysoko ceniona. Mądrość i wiek są ze sobą ściśle powiązane w kulturze chińskiej. Znajduje to odzwierciedlenie w promowaniu pracowników. Wreszcie, Chińscy menedżerowie muszą posiadać Xin, czyli wiarygodność. Oprócz bycia osobą godną zaufania, menedżer ma być wierny misji organizacji. Chiński menedżer jest odpowiedzialny za utrzymanie wśród pracowników przestrzegania zasad zgodnych z misją organizacji.

Wraz z marszem Chin w kierunku kapitalizmu, dokonują się zmiany w jego menedżerskiej orientacji. Poza tym poszerza się luka pokoleniowa między młodszymi i starszymi menedżerami [Tang i Ward 2003]. Różnice w stylach zarządzania są również widoczne w zależności od typu przedsiębiorstwa.

## 5. Podsumowanie

Konfucjanizm to system, który podkreślił znaczenie ciężkiej pracy, lojalności, poświęcenia, uczenia się i porządku społecznego. Przez tysiąc lat, aż do upadku systemu imperialnego w Chinach we wczesnych latach XX wieku, chińscy uczniowie podnosili ręce okazując tym szacunek Konfucjuszowi na początku każdego ranka. Dzieci recytowały sentencje Konfucjusza, dopóki nie zostały trwale zapisane w ich pamięci. Wraz z upadkiem cesarstwa nauki Konfucjusza zostały wyeliminowane, jednakże ideały forsowane przez Konfucjusza nigdy nie opuściły Chińczyków [Xing 1995; Lin, Chi 2007]. Jak stwierdził Spence [2005], „Mimo niesamowitego tempa zmian, Chiny nadal niosą echo przeszłości”. Chiny bardziej, że większość kultur, przylgnęły do swojej długiej przeszłości i są nadal pod dużym wpływem ważnych postaci historycznych i filozofów. Aby dobrze zrozumieć inną kulturę, konieczne jest zbadanie źródeł wartości tej kultury a to w przypadku Chin jest szczególnie prawdziwe.

Jak zaproponował Wong [2005], badacze zarządzania nie doceniają znaczenia historii w wyjaśnianiu praktyk zarządzania Chińczyków. Głębsze zrozumienie kultury uzyskuje wtedy gdy bada historię przekonań i wartości. W przypadku Chin, należy zbadać i zrozumieć znaczenie nauk Konfucjusza.

Myśli Konfucjusza, choć spisane ponad 2500 lat temu zapewniają przydatną konstrukcję dla wyjaśnienia praktyk zarządzania w Chinach. Wspieranie etyki pracy zgodne z konfucjańskimi wartościami okazało się być owocne. Przywództwo związane z tradycją konfucjańską podkreśla dbanie o dobro pracowników, troskę o harmonię w grupach, i poświęcenie. Akcentuje się lojalność i przywiązanie do organizacji. Od pracowników oczekuje, że niestrudzonej pracy dla dobra grupy, organizacji i narodu. Liderzy są autokratyczni i utrzymują ścisłą kontrolę nad organizacją. Chiny, bardziej niż większość krajów kurczowo trzyma się swojej przeszłości i aktualne wartości kierownicze, przekonania jak i praktyki są silnie uzależnione od tradycji konfucjańskiej

## Literatura

- Barry W.T., Chen W.T., Watson B. (1960), *Sources of Chinese Tradition*, Columbia University Press, New York.
- Scherer R.F., Bowen C.C., Wu Y., Hwang, C. (2007), *Holding up half of the Sky: Attitudes toward women as managers in the People's Republic of China*, "International Journal of Human Resources Management", 18(2), pp. 268-283.
- Coogan M.D. (red.) (1999), *Wielkie religie świata*, Diogenes, Warszawa.
- Crim K. (1989), *The Perennial Dictionary of World Religions*, New York, Harper and Row.
- Farrel B.G., *Family: The Making of an Idea, an Institution, and a Controversy in American Culture*, Westview Press, Boulder, 1999
- Favazza A. (2006), *Religia i psychologia*, Świat Książki, Warszawa.
- Grondona M. (2000), *A cultural typology of economic development*, [in:] *Culture matters: How values shape human progress*, L.E. Harrison, S.P. Huntington, eds., Basic Books, New York 2000
- Harrison L.E. (.....), *Promoting Progressive Cultural Change*, [in:] *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*, L.E. Harrison, S.P. Huntington. Eds., Hechter, New York 2000
- Haviland W.A., *Cultural Anthropology*, Wadsworth Publishing, Belmont 2002
- Iannaccone L.R., *Introduction to the Economics of Religion*, "Journal of Economic Literature" 36, no. 3: 1465-96, 1998.
- Kim E.Y. (2001), *The Yin and Yang of American Culture*, Intercultural Press, Yarmouth.
- Lamb C. (1982), *The Claim to Be Unique*, W: Eerdmans Handbook of the World's religions, R. Piercebeaver et al, eds. Eadernans, Grand Rapids
- Lin C., Chi Y. (2007), *Chinese management philosophy – study on Confucian thought*. The Journal of American Academy of Business Cambridge, 11(1), 191-196.
- McClelland, D. C. (1961), *The Achieving Society*. New York: The Free Press.
- Spence, J. (2005). *The once and future China*. Foreign Affairs, January/February, 146, 44-46.
- Tang J., Ward A. (2003), *The changing face of Chinese management*. London; New York: Routledge.
- Weber M. (1964), *The Religion of China*. New York: The Free Press.
- Wong, L. (2005), *Chinese management as discourse: "Chinese" as a technology of self and control?* Asian Business and Management, 4, 431-453.
- Xing F. (1995), *The Chinese Cultural System: Implications for Cross-Cultural Management*, Sam Advanced Management Journal, 60(1).
- Zdybicka Z.J. (1993), *Człowiek i Religia. Zarys filozofii religii*, T.N. KUL, Lublin.
- Encyklopedia Serwisu Ekumenicznego, [www.kościół.pl](http://www.kościół.pl)



Marcelina Szumer, Paweł Wieczorek

## Zarządzanie wielokulturowością na poziomie szkół – stan obecny i perspektywy

### **Multicultural management in school. Global tendencies and Polish exemplification**

**Abstract:** Western democracies have long tradition of creating a multicultural society. Governments understand that the relationship between people cannot be adjusted only through appropriate legislation, that they must be supported by education. I will show global trends in the management of multiculturalism at the school level and the challenges facing the Polish school in a multicultural society.

#### 1. Wstęp

Wielokulturowość to hasło, które do niedawna rzadko pojawiało się w polskim systemie oświaty. Szkoła – na różnych poziomach edukacyjnych – przekazywała treści związane z szacunkiem dla odrębności kulturowej i różnorodności oraz informacje o zwyczajach, czy normach panujących w danych społeczeństwach. Brak było jednak kompleksowego podejścia władz oświatowych, samorządów i dyrektorów szkół do zagadnień związanych z wielokulturowością. A ta niezaprzeczalnie wkracza już – razem z uczniami z innych kręgów kulturowych – do naszych szkół.

Pod pojęciem „kompleksowe podejście” autorzy rozumieją:

- uporządkowanie, usystematyzowanie oraz ujęcie w podstawie programowej treści i metod nauczania o wielokulturowości w celu unik-

nięcia sytuacji, gdy mówienie o wielokulturowości zależy od światopoglądu nauczycieli lub dyrekcji;

- przygotowanie nauczycieli przez system szkoleń i warsztatów do prowadzenia zajęć w tym zakresie i do reagowania na bieżące wydarzenia z nim związane, na przykład poprowadzenie lekcji wychowawczej lub lekcji WOS wokół konfliktów na tle etnicznym, o których mówią i piszą media;
- przygotowanie nauczycieli przedmiotów oraz pracowników szkoły (dyrekcja, pedagog) na pracę w środowisku wielokulturowym zakładającą komunikację z rodzicami – obcokrajowcami, pracę w klasie z dziećmi cudzoziemskimi lub będącymi przedstawicielami różnych wyznań;
- podjęcie międzynarodowej współpracy na rzecz wielokulturowości.

Choć świadomość wpływu globalizacji na życie współczesnej szkoły i nowych wyzwań edukacyjnych jest coraz większa, w opinii autorów niniejszego opracowania brak jest w Polsce spójnej wizji edukacji wielokulturowej. To wciąż raczej „dodatek” do systemu kształcenia, niż jeden z jego filarów.

Aby uzasadnić powyższą opinię w niniejszym opracowaniu wymienione zostaną główne kierunki rozwoju edukacji postulowane przez międzynarodowe raporty edukacyjne oraz przedstawione zostaną podejścia do wielokulturowości i sposoby zarządzania szkołą jako organizacją wielokulturową w Polsce i za granicą. Przedstawione też zostaną propozycje zmian, które mogą pomóc usprawnić działania szkół w dziedzinie wielokulturowości.

## 2. Wielokulturowość – problem, czy istota systemu edukacji

Nowe technologie informacyjne oraz szeroko pojmowana globalizacja sprawiły, że modernistyczny ład społeczny, regulowany przez ustalone „raz na zawsze” prawdy, religie i wzorce wyborów życiowych, zmienia się. To, co przez zachodnią kulturę uważane było za ostateczny punkt odniesienia, ulega ciągłym przewartościowaniom i coraz trudniej

mówi się o uniwersalnych prawdach w świecie, w którym każdego dnia mieszają się języki, kultury i światopoglądy.

Migracje, uchodźstwo, turystyka, a także tworzenie się i poszerzanie międzynarodowych wspólnot (na przykład Unia Europejska) sprawiają, że – jak pisze Marian Golka – musimy zaakceptować, a nawet polubić, wielokulturowość, jako stały element współczesnego życia społeczno-kulturowego [Golka 2010].

Demokracje zachodnie od dawna mierzą się z wyzwaniami, jakie stawia przed nimi społeczeństwo wielokulturowe. Wiadomo już, że relacji między ludźmi nie da się regulować tylko za pomocą przepisów prawnych, że muszą być one wspierane szeroką kampanią edukacyjną i przewartościowaniami w myśleniu o wychowaniu. Jak przypomina Wojciech Burszta: już pod koniec lat 70. XX wieku amerykańscy socjologowie i antropolodzy kultury sygnalizowali potrzebę zmian i nowe trendy w badaniach społecznych. „Dzisiaj wszyscy jesteśmy wielokulturowi” – cytuje Burszta Nathana Glazera i wyjaśnia, że „chodzi nie tyle o stwierdzenie oczywistego faktu zróżnicowania kulturowego współczesnego świata, ale o ideologię multikulturalizmu obecną w amerykańskim modelu edukacji” [Burszta Poznań 2001, s. 79].

Jak zauważa Golka [2010, s. 292]: „to edukacja wykształca nawyk poznawania różnych światów oraz poruszania się w nich. Inna kultura może być wtedy postrzegana nie jako zagrożenie, lecz jako okno na nowy krajobraz, na nowe przestrzenie”.

Komisja Europejska czy UNESCO także podkreślają znaczenie edukacji dla pokojowego współżycia i współpracy przedstawicieli różnych kultur twierdząc, że tylko odpowiednia edukacja może uchronić przed rasizmem, uwolnić od lęku przed obcym, innym.

Chodzi naturalnie nie tylko o edukację instytucjonalną, odbywającą się w szkolnych murach, lecz o edukację szeroko pojętą. Taką, która zakłada zmianę nastawiania społeczeństwa do innych kultur (na przykład poprzez rządowe lub społeczne kampanie) i przygotowanie obywateli do pracy w wielokulturowym środowisku. W Polsce priorytety wielokulturowości nie są w wystarczającym stopniu uwzględniane ani w programach nauczania, ani w procesie kształcenia nauczycieli, ani w statu-

tach szkół. Wyzwania stojące przed Polską edukacją są tym większe, że od niedawna dostrzegalnie rośnie liczba obcokrajowców i przedstawicieli innych kultur przebywających w naszym kraju.

### 3. Wpływ różnic międzykulturowych na procesy uczenia się w świetle badań

Każda kultura jest zbiorem przekonań i wartości, które nagromadziły się na przestrzeni wielu pokoleń i były przekazywane kolejnym pokoleniom [Prince, Crapo 2003, s. 15]. Przy czym świat każdej kultury jest charakterystyczny dla niej i odmienny od światów innych kultur. „Kultury się zmieniają, a historia owych zmian jest odmienna w przypadku każdego społeczeństwa. Kulturowe cechy, które ukształtowały naszych przodków, różniły się od właściwości ludów żyjących w odmiennych środowiskach i w innych społeczeństwach” [Prince, Crapo 2003, s. 15]. Konsekwencje tego faktu, zwłaszcza w odniesieniu do edukacji instytucjonalnej, czyli tej, która odbywa się w szkole, są ogromne. Co z tego, że uczeń pochodzący z zupełnie innego kręgu kulturowego, który trafi do polskiej szkoły, będzie nawet znał język polski, skoro pewne procesy myślowe, jak choćby kategoryzowanie, mogą u niego przebiegać inaczej, niż u rówieśników z naszego kręgu kulturowego?

Na przykład badania psychologiczne potwierdzają, że kultura w znacznym stopniu determinuje to, jak się uczymy. Co więcej – większość różnic w osiągniętych wynikach szkolnych między dziećmi pochodzącymi z różnych kręgów kulturowych, przypisywane kiedyś różnicom rasowym, jest determinowana kulturowo. Pokazują także, że badacze przez lata popełniali błąd interpretując dane przez pryzmat własnej kultury. Efekt? „Mechanizmy uznawane do niedawna za podstawowe okazały się charakteryzować przede wszystkim lub wyłącznie kulturę amerykańską i zachodnioeuropejską, czyli obszarów, w których je odkryto, zbadano i opisano” [Kałaska 2005, s. 88].

Na początku lat 80. XX wieku Gert Hofstede zaproponował zróżnicowane kultur na indywidualistyczne i kolektywistyczne. To oczywiście tylko jeden z wielu podziałów, ale właśnie on stał się głównym obszarem

analiz międzykulturowych. W świetle tego rozróżnienia kulturę zachodnią można zakwalifikować jako indywidualistyczną, czyli taką, w której nadrzędną wartością jest jednostka; jej cele stawiane są czasem wyżej, niż cele całej grupy a zachowania sterowane są wewnętrznymi postawami. Wśród najwyższej cenionych wartości plasuje się zaś – w oczach przedstawicieli kultury indywidualistycznej – samodzielność i niezależność.

Przedstawiciele kultur wschodnich (na przykład Japończycy, Hindusi) są klasyfikowani jako należący do kultur kolektywistycznych. Punktem odniesienia zawsze byli dla nich inni, a nadrzędne są cele grupy. O zachowaniach i funkcjonowaniu w społeczeństwie decydują raczej normy grupowe, niż pragnienia jednostki, a w cenie jest porządek społeczny i wszystkie zachowanie służące jego utrzymaniu [Kałaska 2005, s. 92].

Kultury kolektywistyczne uważa się też za wysokokontekstowe, czyli takie, w których duża część przekazu nie jest powiadana wprost. Przedstawiciele takich kultur są znacznie wrażliwsi na kontekst i określone sytuacje oceniają z jego uwzględnieniem.

Potwierdzają to eksperymenty amerykańskiej badaczki Joan Miller, która poprosiła badanych z Indii i Ameryki Północnej o to, by ocenili moralnie tą samą sytuację. Za przykład posłużyła historia kierowcy skutera, który po stłuczce, w której ucierpiał jego pasażer, zostawia go w szpitalu i wraca do pracy nie pytając lekarzy o zdrowie poszkodowanego. Prawie 40% Amerykanów przypisało takie zachowanie cechom kierowcy twierdząc, że to człowiek nieodpowiedzialny, żądny własnego sukcesu. Tylko 17% uznało, że zdecydowały inne przyczyny. Hindusi odwrotnie. Tylko 15% było zdania, że o zachowaniu kierowcy zdecydowały jego cechy, a niemal 40 procent twierdziło, że zdecydował kontekst w postaci obowiązków służbowych kierowcy.

Niecałą dekadę temu badacze odkryli też, że przedstawiciele kultur kolektywistycznych i indywidualistycznych inaczej zapamiętują, inaczej kategoryzują i zwracają uwagę na zupełnie inne elementy wypowiedzi. Jeden z eksperymentów polegał na tym, że dzieci japońskie i amerykańskie poproszono, by z trzech obrazków, na których była kobieta, mężczyzna oraz dziecko, wybrały dwa, które tworzą wspólną kategorię. Mali Amerykanie uznali, że jedną kategorię tworzą kobieta i mężczyzna, czyli dorośli. Dzieci japońskie łączyły w kategorię obrazek kobiety i dziecka

podając jako uzasadnienie fakt, że dzieckiem najczęściej opiekuje się kobieta.

Uczestnikom innego badania – amerykańskim i japońskim studentom – pokazywane były te same obrazki przedstawiające życie podwodne: wodę, ryby, roślinność. Niektóre były ruchome, inne statyczne, część znajdowała się na pierwszym, a część na drugim planie. Amerykanie, odtwarzając z pamięci, wymieniali głównie pierwszoplanowe duże elementy i potrafili opowiedzieć o całej liście ich cech. Japończycy zaczynali od drugiego planu i wymieniali znacznie więcej mniejszych elementów [Kałaska 2005, s. 92].

Równie interesujące są zagadnienia językowe. Amerykańska badaczka Twila Tardif z Uniwersytetu Michigan wykazała, że zachodnie matki zaczynają naukę mowy od uczenia dzieci rzeczowników. Kilkuletnie dzieci anglojęzyczne znają ich więcej, więc szybciej niż ich wschodni rówieśnicy uczą się kategoryzować obiekty. Przedstawicielki kultur wschodnich większą uwagę przywiązują do czasowników, więc ich dzieci szybciej określają czynności [Kałaska 2005, s. 92].

Związek wymienionych eksperymentów z edukacją wydaje się oczywisty. W procesie nabywania wiedzy niebagatelne znaczenie mają przecież procesy poznawcze. Tymczasem – jak pisze Małgorzata Kałaska – właśnie na ich poziomie jesteśmy silnie zdeterminowani przez wpływ kultury rozumiany jako oddziaływanie takich praktyk wychowawczych, które decydują o tym, że nasze nawyki (jak choćby koncentrowanie uwagi) stają się zautomatyzowane według standardów danej kultury. To istotne przesłanki świadczące o tym, jak bardzo zmienić się musi współczesna szkoła i dowodzące, że edukacja wielokulturowa to znacznie więcej, niż uczenie szacunku dla – na przykład – odmiennego wyznania. To przede wszystkim organizowanie nauczania dla przedstawicieli różnych kultur, którzy nie tylko zwracają uwagę na co innego i co innego zapamiętują, ale jeszcze mówią o tym, używając innych słów.

### 3. Społeczne i polityczne przesłanki zmiany myślenia o edukacji. Dewaluacja poglądu asymilacyjnego na rzecz wielokulturowości

Wieki kolonizacji i dominacji kultury Zachodu wytworzyły u jej przedstawicieli przekonanie, że wszystko, co dobre dla nich, jest dobre dla reszty świata. Kolonizatorzy rościli sobie prawo do „oświecania” przedstawicieli kultur, które podbijali, także w aspekcie edukacji. Właściwie cała zinstytucjonalizowana edukacja miała – jak pisze Tomasz Szkudlarek – strzec kolonizacyjnego ładu społecznego, a wprowadzony w XVIII wieku powszechny obowiązek szkolny „miał m.in. doprowadzić do eliminacji wszystkiego, co nie przystawało do ideałów oświecenia” [Szkudlarek 2006, s. 417]. Zdaniem badaczy kluczowy dla zmiany myślenia o edukacji był początek XX wieku, czyli załamanie się kulturowej ekspansji Zachodu i kolonizacyjnego ładu społeczno-politycznego. Okazało się, że nie wystarczy ubrać hinduskiego dziecka w brytyjski mundur, by stało się Brytyjczykiem. „Opór przeciw zachodnim systemom wartości doprowadził do kulturowego relatywizmu – do uświadomienia sobie przez część elit Zachodu, że powszechne w odczuciu Europejczyków wartości i sposoby myślenia mają charakter bardziej lokalny niż sądzono, że inne tradycje kulturowe są silnie zakorzenione, a <europeizacja> nie prowadzi do niesienia cywilizacji ludziom pozbawionym kultury tylko do konfliktu kultur” [Szkudlarek 2006, s. 417]. Przedstawiciele kultury zachodniej musieli więc zaakceptować fakt, że przedstawiciele innych kultur pojawiają się w ich świecie i zechcą – między innymi – skorzystać z pełni oferowanych przezeń możliwości edukacyjnych. Porzucenie myślenia o sobie w kategoriach „my jesteśmy normalni, oni są inni” to jednak trudne zadanie. Jak pisze Szkudlarek: pierwsze doświadczenia z zarządzaniem wielokulturowością sprowadzały się do polityki asymilacyjnej, czyli takiej, która wprawdzie dostrzega obecność przedstawicieli innych kultur, ale nade wszystko dąży do tego, by ułatwić im dostosowanie się do kultury dominującej [Szkudlarek 2006, s. 417].

„W zamierzeniu asymilacja miała pomóc imigrantom przystosować się do przyjmującego ich społeczeństwa. W praktyce pogląd asymilacyjny oznacza protekcyjny i nieakceptujący podejście do innych kultur

i stylów życia. Potrzebny jest pluralizm kulturowy – system, który akceptuje i z radością przyjmuje fakt różnienia się od siebie stylów życia i kultur” – piszą autorzy interesującego brytyjskiego opracowania „Wprowadzenie do nauczania” [Cohen, Manion, Morrison 1999, s. 289]. Zaznaczają, że podejście asymilacyjne przez lata stosowane w brytyjskich szkołach nie sprawdziło się, a „urodzeni w Wielkiej Brytanii w drugim lub trzecim pokoleniu Sikhowie, Hindusi i muzułmanie, choć podzielają wiele zainteresowań i aspiracji białych uczniów, są jednocześnie zdecydowani utrzymać swój związek z bogactwem własnych mniejszościowych kultur” [Cohen, Manion, Morrison 1999, s. 289].

Podobnie rzecz ma się w Niemczech. Nasi zachodni sąsiedzi potrzebując rąk do pracy otworzyli rynek dla pracowników z zagranicy (głównie Turków), ale sądząc, że ich pobyt będzie krótkotrwały, prowadzili nie edukację wielokulturową, lecz – jak pisze Marian Golka – „pedagogikę dla cudzoziemców”, która miała przygotować ich do funkcjonowania w niemieckich realiach [Golka 2010, s. 292]. Efektem było tworzenie dla nich oddzielnych klas, a nawet szkół. Dopiero, gdy okazało się, że przybysze sprowadzają na miejsce całe rodziny, zaczęto odchodzić od modelu asymilacyjnego.

#### 4. Definicja i cele edukacji wielokulturowej

Co robić w sytuacji, w której pogląd asymilacyjny nie spełnił swojej roli? Amerykanie już w latach 60. postawili na multikulturalizm, wprowadzając między innymi bilingualne kształcenie dla wszystkich uczniów, których pierwszym językiem nie jest język angielski. Prócz zrównania języków opracowano też wielokulturowe programy nauczania, edukując najpierw samych nauczycieli. Istotą wielokulturowej edukacji nie jest bowiem organizowane raz na jakiś czas „festiwalu odmienności” [Szkudlarek 2006, s. 421], podczas którego wszyscy zachwyca się egzotyką innych kultur, by następnego dnia z czystym sumieniem o nich zapomnieć. To nic innego jak „pełen dobrych intencji neokolonializm” [Szkudlarek 2006, s. 421].



Także obecne edukacyjne dyrektywy Unii Europejskiej podkreślają konieczność stosowania programów edukacyjnych, które „prowadząc do wypracowania poczucia europejskości są nacechowane szacunkiem dla kulturowej różnorodności” [Szkudlarek 2006, s. 421]. Oznacza to, że współczesna edukacja, zamiast podkreślać trend asymilacyjny, ma eksponować różnorodność i „rozwijać świadomość współzależności między Europą a resztą świata” [Szkudlarek 2006, s. 421]. Ale, jak podkreślają autorzy „Wprowadzenia do nauczania”, to nie wszystko. Bo aby przedstawiciele kultur mogli w danym społeczeństwie funkcjonować na równych prawach, potrzebna jest też poprawa w poniższych aspektach:

1. Różnic gospodarczych między przedstawicielami różnych kultur lub ras.
2. Różnic w dostępie do zasobów i we wpływie na bieg wydarzeń.
3. Dyskryminacji w zatrudnieniu, warunkach mieszkaniowych, dostępie do oświaty.

Spośród międzynarodowych opracowań ostatnich lat najważniejsze dla zagadnień związanych z wielokulturowością wydają się autorom następujące [por. Kotarba-Kańczugowska 2009, s. 79]:

1. Raport UNESCO z 1998 roku Edukacja: jest w niej ukryty skarb, przygotowany pod redakcją Jacques’a Delorsa.
2. Raport Komisji Europejskiej z 1997 roku, tak zwana Biała księga Komisji Europejskiej. Nauczanie i uczenie się – na drodze do uczącego się społeczeństwa.
3. Raport Federico Mayora z 2001 roku Przyszłość świata.

Wszystkie trzy wskazują na konieczność poddania edukacji gruntownej reformie, jednak każdy zwraca uwagę na inne aspekty niezbędnych zmian. W raporcie UNESCO nacisk położony jest właśnie na wielokulturowość. Główne przesłanie można streścić w sentencji „uczyć się, aby żyć wspólnie”. Jego autorzy podkreślają rolę edukacji jako motoru zmiany społecznej i twierdzą, że tylko odpowiednio zorganizowana edukacja stwarza szanse na zachowanie pokoju, wolności i sprawiedliwości społecznej.

Z kolei Komisja Europejska podkreśla konieczność stałego podnoszenia kompetencji w zakresie języków obcych i zwraca uwagę na potrzebę różnorodności obywateli. Równie ważna jest dla autorów opra-

cowania odpowiedzialność i umiejętność współpracy w grupie, również tej wielokulturowej lub wieloetnicznej.

Federico Mayor podkreśla zaś konieczność zapewnienia wszystkim równych szans edukacyjnych. Jego zdaniem każda kultura, czy społeczność może odgrywać znaczącą rolę w tworzeniu światowego systemu edukacji. Szkoła XXI wieku reaguje więc na zmieniające się warunki społeczne i – oprócz informacji – kształci również właściwe postawy obywatelskie, które pozwolą wyrobić w społeczeństwach następujące cechy:

- tożsamość – co będzie sprzyjało powstawaniu społeczeństwa, w którym ludzie o różnym pochodzeniu czują przynależność i przywiązanie do danego państwa, ale zachowują prawo do poznawania kultury, z której się wywodzą;
- sprawiedliwość społeczną – uczciwe i równe traktowanie obywateli respektujące ich różne pochodzenie;
- aktywność społeczną – co pozwoli obywatelom kształtować przyszłość swoich społeczności lokalnych, kraju i wspólnot międzynarodowych.

## 5. Zarządzanie wielokulturowością w polskim systemie edukacji – postulowane kierunki zmian

Choć przedstawiciele innych kultur – migrantów, uchodźców – nie ma w Polsce tak wielu, jak w krajach starej Unii Europejskiej, to i u nas zaczynają stanowić dostrzegalną grupę. Nałożyły się na to rozmaite powody: nasza akcesja do wspólnoty w maju 2004 roku, otwarcie granic (strefa Schengen) i wspólnotowych rynków pracy sprawiły, że w Polsce przybywa obcokrajowców przyjeżdżających tu w celach zarobkowych zarówno z Zachodu, jak i Wschodu. To powody, dla których w 2012 roku liczba pozwoleń na pracę może być 15 procent większa niż w 2011 roku i to mimo wysokiej stopy bezrobocia w kraju – wynika z sierpnioowego raportu agencji EastWestLink. Do tego dochodzą uchodźcy, którym – nie tylko kierując się odruchem serca, ale też międzynarodowymi traktatami – mamy obowiązek pomóc. Przedstawiciele wszystkich tych grup obecni są też w polskiej szkole bowiem nasze prawo, a konkretnie

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 4 października 2001 w sprawie przyjmowania osób niebędących obywatelami polskimi do publicznych przedszkoli, szkół i placówek<sup>1</sup>, mówi, że mają oni prawo (a nawet obowiązek, bo obowiązkiem szkolnym w Polsce objęte są wszystkie dzieci do ukończenia 18 roku życia) do nauki. Z opracowania Krystyny Bleszyńskiej Dzieci obcokrajowców w polskich placówkach oświatowych – perspektywa szkoły przygotowanego na zlecenie Ośrodka Rozwoju Edukacji wynika, że w polskich klasach szkolnych uczą się dziś dzieci z niemal każdego zakątka globu. Większość stanowią oczywiście nasi najbliżsi sąsiedzi (Rosjanie, Białorusini i Ukraińcy), ale nie tylko. Bleszyńska przeanalizowała narodowość uczniów w ponad 100 polskich szkołach, a wyniki jej badań ilustruje tabela opracowana na podstawie informacji jej raportu [Bleszyńska 2010].

Tabela 1.

EUROPA	Zachodnia	Uczniowie z: Belgii, Danii, Francji, Hiszpanii, Niemiec, Portugalii, Szwecji, Wielkiej Brytanii i Włoch.
	Południowa	Uczniowie z: Albanii, Bułgarii, Bośni i Hercegowiny, Grecji, Mołdawii, Rumunii i Słowenii.
	Wschodnia	Uczniowie z: Białorusi, Czech, Litwy, Łotwy, Rosji i Ukrainy
ZAKAUKAZIE		Uczniowie z: Armenii, Azerbejdżanu, Czeczenii, Dagestanu, Gruzji i Inguszetii
AZJA MNIEJSZA I BLISKI WSCHÓD		Uczniowie z: Iraku, Iranu, Jemenu, Libanu, Syrii, Turcji i Zjednoczonych Emiratów Arabskich.
AZJA	Centralna	Uczniowie z: Kazachstanu, Kirgistanu i Mongolii.
	Wschodnia i Południowa	Uczniowie z: Chin, Indii, Japonii, Korei, Pakistanu, Singapuru, Sri Lanki, Tajlandii i Wietnamu
AFRYKA		Uczniowie z: Angoli, Ghany, Kongo, Libii, Madagaskaru, Nigerii, Somali, Sudanu
AMERYKA		Uczniowie z: Meksyku i Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej

<sup>1</sup> Dz. U. z 2001 r., nr 131, poz. 1458

Niestety, pracy z tak różnorodną grupą nie przewidzieli ani nauczyciele, ani autorzy podręczników, a choć programy nauczania wciąż ewoluują ku wielokulturowości, obraz mniejszości narodowych i etnicznych wciąż jest w nich niepełny, lub wręcz stereotypowy.

Izabela Czerniejewska – opisując sytuację sprzed ostatniej reformy oświaty<sup>2</sup> – zwraca na przykład uwagę, jak wielkim problemem był fakt, że polscy nauczyciele byli „przykuci” do podręcznika. Rzadko (z braku czasu lub chęci) realizowali tematy spoza książki, co oznacza, że od zawartości danego podręcznika zależało, jak uczniowie będą postrzegać odmienność kulturową, religijną i etniczną i jaki będą miały do niej stosunek. Przeglądając się podręcznikom wiedzy o społeczeństwie i historii Czerniejewska zauważyła, że „stosunkowo więcej informacji o wielokulturowości pojawia się w odniesieniu do odległych epok, a im bliżej współczesności – tym zainteresowanie wielokulturowością mniejsze” [Czerniejewska, *Edukacja wielokulturowa...*].

Co gorsza treści w podręcznikach przesiąknięte były tak zwanym ukrytym programem: obiektywnie treści historyczne czy społeczne niosły ze sobą przekazy dotyczące stosunku wobec określonej grupy. „Mongolowie w jednym podręczniku przedstawieni są jako nieznani, okrutni i zagrażający państwu polskiemu, w drugim zaś jako ciekawa grupa etniczna, przedstawiciele innej kultury, opisani w bardzo przyjaźnym tonie” [Czerniejewska, *Edukacja wielokulturowa...*].

W polskich podręcznikach wyraźne jest też faworyzowanie tematyki narodowej. Symbole narodowe, wydarzenia związane z Krakowem i Warszawą wysuwają się w nich na pierwszy plan, podczas gdy tematyka lokalna i związana z „małymi ojczyznami” jest marginalizowana. „W rezultacie uczniowie znają lepiej historię, zabytki i legendę o powstaniu Warszawy, niż poświęconą własnemu miastu” [Czerniejewska, *Edukacja wielokulturowa...*].

Czerniejewska zwraca też uwagę na inne problemy stojące w sprzeczności z ideą wielokulturowości. Wśród najważniejszych wymienić należy:

---

<sup>2</sup> Chodzi o nową ustawę o systemie oświaty przygotowaną za kadencji minister edukacji Katarzyny Hall, przyjętą przez sejm w 2009 roku.

1. „Przemycanie” w podręcznikach i programach nauczania stereotypów na przykład o „złym Niemcu”, zamiast informacji o skomplikowanej relacji między naszymi narodami.
2. Traktowanie „po macoszemu” różnorodności kulturowej: ograniczanie jej do sposobów obchodzenia na świecie rozmaitych świąt jak Dni Matki, Dni Dziecka, z całkowitym pominięciem tak oczywistych zagadnień jak fakt, że różne narody obchodzą różne święta religijne.
3. Wybiórcze, stereotypowe traktowanie tematyki wielokulturowej i ograniczanie jej do powszechnie znanych schematów: Brazylia = karnawał, Australia = surfing, kangury, opera w Sidney, a Francja = Fryderyk Chopin (sic!).

Poprzez analizę tak dobranych tekstów uczniowie tracą okazję poznania różnorodnych uwarunkowań odmienności oraz oswojenia się z wielością jej przejawów. Zatem szkoła, zamiast walczyć ze stereotypami myślowymi, sama wdraża do ich powielania” [Czerniejewska, Edukacja wielokulturowa...]. Jest to o tyle zaskakujące, że nad jakością podręczników i zawartych w nich treści pracują komisje ekspertów akredytowanych przy Ministerstwie Edukacji Narodowej (od 2008 roku są dwie recenzje: językowa i merytoryczna).

Okazją zwrócenia uwagi na wielokulturowość była reforma oświaty przygotowana przez zespół minister edukacji i przyjęta do realizacji przez sejm w postaci nowelizacji ustawy o systemie oświaty w styczniu 2009 roku. Resort edukacji pozyskał środki na opracowanie nowych programów nauczania z Europejskiego Funduszu Społecznego (program operacyjny Kapitał Ludzki), a resortowi eksperci dysponowali międzynarodowymi raportami edukacyjnymi, z których każdy podkreśla znaczenie edukacji ku wielokulturowości i poszanowaniu różnorodności.

„Czasem okoliczności zewnętrzne sprawiają, że rozwiązania przyjęte w obrębie systemu edukacji przestają być skuteczne wbrew staraniom nauczycieli oraz uczniów. Zachodzi wtedy potrzeba zaprojektowania i wdrożenia zmian, które zapewnią lepsze efekty kształcenia” – pisze we wstępie do nowej podstawy programowej Zbigniew Marciniak, były wiceminister edukacji [por. Marciniak, O potrzebie reformy...]. Niestety, wśród owych „okoliczności zewnętrznych”, na które powołuje się głów-

ny architekt reformy, próżno szukać tych związanych z kulturowymi przeobrażeniami współczesnego, pluralistycznego i wielokulturowego świata. Marciniak podkreśla potrzebę takiego zorganizowania edukacji w szkole, by poprawić efekty kształcenia w sytuacji, w której rosną aspiracje edukacyjne młodych Polaków, z których aż 80 procent idzie – po ukończeniu gimnazjum – do szkół kończących się maturą. O innych przyczynach wprowadzenia zmian właściwie się nie wspomina. Znaczące wydaje się też – naszym zdaniem – stosowanie w odniesieniu do ogółu uczniów szkół terminu „młodzi Polacy”, w sytuacji gdy w klasach są przedstawiciele różnych narodów i kultur.

Czytamy też, że nowa podstawa programowa przywiązuje dużą uwagę do wychowania, ze szczególnym uwzględnieniem kształtowania właściwych postaw uczniów. Niestety w punkcie tym – potencjalnie mogącym służyć wielokulturowości – czytamy, że szkolny program wychowawczy charakteryzować mają raczej tradycja szkolna, obyczaje i uroczystości szkolne.

Jeśli jednak chodzi o cele, jakie nowa podstawa programowa stawia przed szkołą, trzeba przyznać, że przynajmniej częściowo odpowiadają one tym opisującym szkołę jako organizację nowatorską i uczącą się, choć nie unika całkowicie „tradycyjnych błędów”.

Zatrzymajmy się na chwilę, by przypomnieć pojęcie szkoły „uczącej się”. Szkoła pojmowana tradycyjnie, jako instytucja, w której kształci się i wychowuje według norm, celów zadań i potrzeb społecznych występujących w danym społeczeństwie, przestała spełniać swoją rolę w chwili, kiedy społeczeństwa przestały być kulturowymi monolitami. Pedagodzy wyróżnili obecnie trzy główne koncepcje zmian zachodzących we współczesnej szkole: descholaryzację, która miałaby polegać na całkowitym odejściu od systemu szkolnego na rzecz niezależnych instytucji kształcących poszczególne umiejętności; szkołę alternatywną, która nie pozostając w sprzeczności z głównym nurtem oświatowym realizuje własny program uwzględniający społeczne przemiany i wdrażający ucznia do samodzielnego myślenia w zmieniającej się rzeczywistości oraz szkołę uczącą się [por. Kupisiewicz 1996, s. 177–186]. Ta ostatnia szkoła jest organizacją otwartą i skoncentrowaną na przyszłości. Ulega transformacjom i potrafi – w zależności od wciąż zmiennej rzeczywisto-

ści społecznej – wyznaczać sobie ciągle nowe cele, tworzyć nowe programy i szukać najskuteczniejszych metod ich realizowania. Szykuje więc uczniów do stawania się „obywatelami świata” i otwarcia na międzynarodową współpracę.

Wracając więc do wywodu na temat nowej podstawy programowej autorzy zauważają w niej cechy kierujące szkoły zarówno ku nowatorstwu, jak i utrzymującej jej tradycyjną charakterystykę, co przedstawia poniższa tabela:

Tabela 2.

Polska szkoła po reformie oświaty w 2009 roku	Ucząca się	Tradycyjna
Relacja nauczyciel – uczeń	- dziecko ze swoimi potrzebami jest centralną postacią w edukacji, nauczyciel powinien przezwyciężyć w sobie postawę autorytarną, dogmatyczną i narzucającą, do jego zadań należy inspirowanie, pomoc i współpraca	- nauczyciel ma władzę, uczeń jest mu podległy - nauczyciel jest źródłem wszelkiej wiedzy
Funkcje szkoły	- przeważa funkcja emancypacyjna, czyli zabiegi zapewniające wszystkim uczniom równe szanse rozwojowe	- przygotowywanie do wchodzenia w zastany porządek
	- struktura szkoły ma być zorganizowana tak, by tworzyć warunki do samodzielnego uczenia się	
Cele kształcenia		- koncentracja na przekazywaniu określonej wiedzy i informacji, choć z większym niż dotąd naciskiem na rozwiązywanie problemów, kreatywność i wdrażanie do samodzielnej pracy
Treści kształcenia	- nastawienie na praktyczne działanie i samodzielne poszukiwania rozwiązań oraz docieranie do źródeł wiedzy, ale bez rezygnacji z encyklopedyzmu	

		- historyzm, choć wzbogacony treściami dotyczącymi współczesności
	- wybór zajęć według własnych zainteresowań uczniów, nie obowiązuje jeden dla wszystkich uczniów zestaw podstawowych wiadomości, na poziomie liceum możliwość podjęcia przez uczniów samodzielnej decyzji dotyczącej tego, czy chcą się uczyć, np. przedmiotów humanistycznych na poziomie rozszerzonym, a przyrodniczych w bloku uzupełniającym, czy odwrotnie	
Formy kształcenia	- Zachowanie systemu klasowo-lekcyjnego, przy rezygnacji z „siatki godzin” lekcyjnych do zrealizowania w ciągu każdego tygodnia roku szkolnego. Siatka godzin, czyli ilość jednostek lekcyjnych poszczególnych przedmiotów jest rozłożona na rok, a nie tygodnie, co oznacza, że nauczyciel sam decyduje o tym, jak i kiedy realizować określone treści - nauczanie masowe (w licznych klasach), ale z większym naciskiem na pracę w grupach zainteresowań	
Środki kształcenia	- skupienie się na treściach kształcenia i dobieranie środków w zależności od potrzeb, podręcznik traci znaczenie na rzecz materiałów przygotowywanych przez uczniów i nauczyciela, nowoczesne technologie	

## 5. Treści wielokulturowe w podstawie programowej przedmiotu Wiedza o społeczeństwie

Nowa podstawa programowa liczy łącznie ponad 1000 stron (osiem tomów). Na potrzeby niniejszego opracowania wybraliśmy więc podstawę jednego przedmiotu: Wiedza o Społeczeństwie. Lekcje WOS to



bodaj jedyne, które tak wyraźnie odnoszą się do współczesności, do ekonomicznych, społecznych i kulturowych realiów, w których funkcjonuje uczeń. Idea, o której mówimy, powinna być składnikiem wielu poruszanych podczas lekcji WOS zagadnień. Mimo wszelkich przesłanek, jakie autorom podstawy daje różnorodny, współczesny świat, szansa na stworzenie wyraźnie zorientowanego na wielokulturowość programu nauczania WOS nie została w pełni wykorzystana. Choć docenić na pewno należy fakt, że od nauczycieli nie wymaga się odwoływania do podręczników i jeśli nie chcą z nich korzystać ani zalecać uczniom, to nie muszą używać ich w procesie dydaktycznym. Już samo to może ograniczyć powielanie stereotypów.

Nauczanie WOS rozpoczyna się w gimnazjum i jest kontynuowane w liceum, tam jednak podstawy przedmiotu wykładane są jednakowo dla wszystkich tylko w pierwszej klasie. W drugiej uczniowie sami wybiorą interesujące ich bloki edukacyjne: przyrodniczy lub humanistyczny. Ci, którzy zdecydują się na blok przyrodniczy, naukę WOS i historii będą kontynuować w okrojonej formie, „humaniści” zaś zrealizują znacznie rozszerzony program.

Spośród ponad 200 tematów podzielonych na 31 bloków tematycznych, które obejmują zagadnienia rodziny, państwa, narodowości, administracji rządowej i publicznej, tylko kilka porusza tematy związane z wielokulturowością i to najczęściej nie wprost. Pozostałe bądź kompletnie ignorują zagadnienie, bądź – co gorsze – sprzyjają powielaniu stereotypów międzykulturowych. Pozytywne na pewno jest, że gimnazjalista: ma umieć wyjaśnić tworzenie się podziałów na „swoich i obcych” i znać możliwości zapobiegania się ich tworzeniu, znać definicje podstawowych pojęć związanych z życiem społecznym w państwie (obywatel, nadanie obywatelstwa), wyjaśnić i uargumentować, co znaczy dla niego przynależność do wspólnoty (na poziomie kraju) i czym obywatelstwo różni się od narodowości i znać mniejszości narodowe i etniczne występujące w jego kraju. Gimnazjalista powinien też umieć uzasadnić, że można być jednocześnie Polakiem i Europejczykiem, znać problemy uchodźców i emigrantów, a także miejsca najpoważniejszych konfliktów światowych, znać prawa człowieka i wyjaśniać na przykła-

dach, jak stereotypy i uprzedzenia utrudniają dziś relacje między narodami.

W liceach (na poziomie podstawowym) pogłębiane i uzupełniane są treści z poprzedniego etapu edukacyjnego, a spośród nowych zagadnień warto wymienić te związane z funkcjonowaniem Europejskiego Trybunału Praw Człowieka w Strasburgu i przeciwdziałanie rasizmowi, ksenofobii.

Dopiero rozszerzony zakres nauczania wydaje się spełniać podstawowe kryteria programu nastawionego na wielokulturowość. Uczeń – po skończeniu kursu według rozszerzonego programu – ma umieć wyjaśnić złożoność zjawisk społecznych, politycznych i kulturowych, ma potrafić odpowiedzieć na pytanie, jak dochodzi do stygmatyzacji społecznej i wykluczania oraz jak im przeciwdziałać, powinien też znać dwie koncepcje narodu: polityczną i etniczno-kulturową.

Licealista ma też wiedzieć, co to jest pluralizm, etnocentryzm, społeczeństwo postindustrialne, znać mniejszości narodowe, etniczne i grupy imigrantów w Polsce, rozpoznawać i wiedzieć jak przeciwstawić się przypadkom szowinizmu, ksenofobii, rasizmu i umieć wyjaśnić, dlaczego w Europie integracja imigrantów bywa trudna.

Wygląda więc na to, że znakomitą większość treści nauczania do wielokulturowości, które można zakwalifikować jako zgodne z najważniejszymi raportami edukacyjnymi, została uwzględniona w podstawie programowej. Ale dopiero na etapie edukacyjnym, do którego 20 procent uczniów każdego rocznika w ogóle nie dotrze. Z tych 80 procent wiedzę o społeczeństwie na poziomie rozszerzonym wybiera (czyli zdaje na maturze) około 30 tysięcy uczniów (według Centralnej Komisji Egzaminacyjnej), podczas gdy obywateli jest w Polsce 38 milionów.

## 6. Wnioski

Polska szkoła dostrzegła w końcu potrzebę wprowadzania zmian powodowanych przez rosnące wymagania w zakresie wielokulturowości. Musiała, bo gdy wśród uczniów coraz częściej siedzą w ławkach obcokrajowcy, nie da się trwać przy starym systemie, w których stanowili oni niedostrzegalny promil. Choć chciałoby się, by zmiany te zachodziły

szybciej, trzeba pamiętać, że na poziomie instytucjonalnym działania odbywają się w pewnych ramach, których szybko się nie przeskoczy. Przygotowanie programu nauczania przedmiotu „wielokulturowość” (a następnie ustaw i rozporządzeń) trwa – nawet przy najlepszych chęciach – miesiącami i wymaga kompleksowych przygotowań (nauczycieli, którzy mieliby uczyć, budżetów gmin, z których miałyby być wypłacane ich wynagrodzenie i tak dalej.)

Co więc w sytuacji, gdy szkoła zmienia się wolniej niż rzeczywistość? Nadrabiają to sami uczniowie, korzystający z nowych technologii informacyjnych, z portali społecznościowych, z nowoczesnych środków przekazu oraz podróżujący za granicę, w pewien sposób wyposażając się – niezależnie od szkoły – w kompetencje potrzebne do funkcjonowania w świecie zmian

Ale na samokształceniu nowego pokolenia nie można poprzestać. Nie można też liczyć na to, że każda osoba w kontakcie międzykulturowym będzie otwarta i pozbawiona uprzedzeń. O tym, że dostęp do nowych technik komunikacji nie stwarza automatycznie „nowego człowieka”, świadczą przecież obraźliwe komentarze na forach internetowych pod artykułami na temat obcokrajowców, Romów, Żydów i ty podobne, umieszczane tam przez ludzi aktywnie korzystających (w tym jako niewybredni komentatorzy) z nowych mediów.

Technologia nie zastąpi więc żmudnej, edukacyjnej pracy w szkole, czekanie na stosowne przepisy oświatowe może trwać długo, należy więc inaczej podejmować działania sprzyjające wielokulturowości. Jakże? Szkoły lub ich jednostki prowadzące, czyli samorządy, powinny:

Występować o środki unijne z przeznaczeniem na edukację wielokulturową, integrowanie społeczności lokalnej, współpracę z przedstawicielami innych kultur.

Nawiązywać szeroką współpracę z fundacjami zajmującymi się wielokulturowością i prawami obywatelskimi. Najczęściej dysponują one gotowymi materiałami dydaktycznymi, broszurami, folderami czy filmami, często mają nawet gotowy do wykorzystania scenariusz lekcji

Kształcić nauczycieli i pedagogów wykorzystując już funkcjonujący system kształcenia nauczycieli (ośrodki metodyczne, kuratoria, kursy

doszkalające dla nauczycieli, na które gminy otrzymują pieniądze) i inne formy kształcenia: e-learning, szkolenia organizowane przez fundacje, szkolenia ze środków unijnych (program unijny Comenius dzięki któremu nauczyciele mogą uczestniczyć w wyjazdach studyjnych za granicę). Szkolenia powinny – oprócz podstawowej wiedzy o wielokulturowości – wyposażać ich w wiedzę o różnic międzykulturowych i ich wpływie na proces uczenia, pracy w grupie wielonarodowej, komunikacji międzykulturowej.

Zasadne, a jednocześnie niewymagające znacznego nakładu pracy, wydaje się też tworzenie przez szkoły, w których uczą się przedstawiciele mniejszości narodowych, obcokrajowcy czy uchodźcy, standardów, które objęłyby współpracę i komunikację z ich rodzicami lub opiekunami. Należy też przewidywać problemy, z jakimi mogą spotkać się tacy uczniowie (dojazdy uczniów z ośrodków dla uchodźców, gdy tacy uczniowie nie mają możliwości spokojnego odrobienia pracy domowej, ani dostępu do pomocy dydaktycznych). To możliwe do wykonania zadania, które być może ułatwi także zapowiedziana przez MEN zmiana systemu wsparcia nauczycieli. Polega ona na odejściu od jednorazowych, czasem przypadkowych, szkoleń, na rzecz kompleksowej i całorocznej współpracy nauczyciela z ekspertami (metodykiem, psychologiem, pedagogiem) oraz opracowywania wspólnych planów działania w sytuacjach kryzysowych. Rozporządzenie w tej sprawie ma wejść w życie jeszcze w roku szkolnym 2012/2013. Choć dobra wola nauczycieli i szerokie uświadamianie im znaczenia edukacji wielokulturowej jest ważniejsze, niż dokumenty.

## Bibliografia

- Błęszyńska K, *Dzieci obcokrajowców w polskich placówkach oświatowych – perspektywa szkoły*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2010.
- Cohen L. Manion K. Morrison, *Wprowadzenie do nauczania*, Zys i S-ka, Poznań 1999.
- Czerniejewska I, *Edukacja wielokulturowa w Polsce w perspektywie antropologii*, praca doktorska napisana pod kierownictwem W.J. Burszty w Instytucie Etnologii i Antropologii Kulturowej, Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, źródło: [www.pracownia-wielokulturowa.pl/teksty/edukacja\\_wielokulturowa.pdf](http://www.pracownia-wielokulturowa.pl/teksty/edukacja_wielokulturowa.pdf).
- Golka M, *Imiona Wielokulturowości*, Muza, Warszawa 2010.

- Kańska M., *Poznawczy wymiar różnic kulturowych w spostrzeganiu społecznym*, [w:] M. Kossowska, M. Śmieja, S. Śpiewak, *Společné cesty poznání*, GWP, Gdańsk 2005.
- Kotarba-Kańczugowska M., *Innowacje pedagogiczne w międzynarodowych raportach edukacyjnych*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 2009.
- Kupisiewicz C., *Szkolnictwo w procesie przebudowy*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 1996.
- Marciniak Z., *O potrzebie reformy programowej kształcenia ogólnego*, [w:] *Podstawa Programowa z komentarzami*, tom 4, [www.reformaprogramowa.men.gov.pl](http://www.reformaprogramowa.men.gov.pl).
- Prince W.F., R.H. Crapo, *Psychologia w badaniach międzykulturowych*, GWP, Gdańsk 2003.
- Szkudlarek T., *Pedagogika Międzykulturowa w Pedagogika*, red. Z. Kwieciński, B. Śliwerski, PWN, Warszawa 2006.



Koleta Banot  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## Zarządzanie organizacją w obliczu szoku kulturowego

### **Management of International Organizations in terms of culture shock**

The aim of the thesis is to show how transnational corporations, in the era of globalization and expansion into foreign markets, cope with the management of an organization in an international environment when there is a clash of cultures. The objective is also to present how the organizational culture should be designed in a company so that it contributes to its success. Hewlett-Packard in Wrocław has been chosen as an example of such an organization. The policy of the company, its objectives and the way the company manages such numerous international personnel has been presented. The following topics, among others, have been covered: coping with culture shock, conflict of interests and disagreements arising from working in the business international environment; the creation of corporate objectives, official language, common culture and value system within an organization; the qualities and skills a manager of a team with different cultures, values and priorities should have.

Hewlett-Packard states that it is culturally diversified personnel that contributes to its competitive advantages in the market. Furthermore, this company complies with the non-discrimination and prohibition of harassment policy, focuses on open communication and encourages its employees to contribute to the success of the organization internationally.

**Key words:** culture shock, organizational culture, international environment, multicultural management, cultural diversity.

## 1. Wstęp

W wyniku upowszechnienia i rozprzestrzenienia się zjawiska, jakim jest globalizacja, w otaczającej nas rzeczywistości dokonało się wiele zmian. Zmiany te, mające charakter dynamiczny, dotyczą różnego rodzaju procesów, takich jak społeczne, gospodarcze, polityczne, kulturowe czy systemowe. Umieędzynaradawianie całokształtu życia gospodarczego ma istotny wpływ na prowadzenie działalności gospodarczej wielu przedsiębiorstw. Organizacje w obliczu globalizacji zmagają się z takimi zagadnieniami jak swobodne przemieszczanie się kapitału, zasobów ludzkich, dóbr, usług, technologii, czego rezultatem jest wychodzenie poza granice własnego kraju, pogłębianie powiązań ekonomicznych z zagranicznymi partnerami, kompresja czasu, przestrzeni, integracja gospodarek krajowych, rynków, poszczególnych sektorów.

Usuwanie ograniczeń w swobodnym przemieszczaniu się ludzi, dóbr oraz pracy, a także zniesienie barier handlowych, sprzyja integracji wielu różnych organizacji i przedsiębiorstw, które mogą przybrać takie formy jak fusje, przejęcia, wspólnie organizowane przedsięwzięcia typu joint ventures, jednostki badawczo-rozwojowe czy konsorcja. Podmioty wchodzące w takie powiązania stają się od siebie na tyle zależne, że decyzje podejmowane przez podmiot w jednym kraju mogą wpływać na działanie innego, odległego o tysiące kilometrów powiązanego podmiotu. W taki oto sposób powstają złożone, zorganizowane trzony, jakimi są korporacje transnarodowe. Ich zadaniem jest sprostanie wyzwaniom jakie niesie ze sobą umieędzynarodowienie ich działalności.

Tempo rozwoju korporacji wielonarodowych nabiera obecnie coraz większego rozpędu. Spowodowane jest to rosnącą siłą finansową przedsiębiorstw oraz ich znaczącym wpływem na gospodarki poszczególnych państw a także gospodarkę globalną. Firmy takie są jednym z pierwszorzędnym graczem na rynku pracy. Korporacje bowiem zapewniają zatrudnienie średnio kilku tysiącom pracowników. Umieędzynaradawianie procesów gospodarczych i działalności przedsiębiorstw prowadzi do powstania coraz bardziej popularnego dziś zjawiska, jakim jest wielokulturowość w obrębie organizacji.



Od momentu rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych, wielokulturowość stała się faktem. Zaczęto postrzegać zróżnicowanie kulturowe jako zagadnienie naukowe, wzrosło zainteresowanie problematyką kultury organizacyjnej oraz zarządzania na styku kultur. Dla wielu współczesnych menedżerów wyzwaniem jest stworzenie takich struktur i metod zarządzania w organizacji w obliczu wielokulturowości tak, aby były one efektywne i przyniosły wymierne korzyści dla firmy.

Powstaje zatem pytanie jak kształtować kulturę organizacyjną, by być efektywnym i konkurencyjnym oraz osiągać zadawalające wyniki na rynku, a także jak oraz w jakim stopniu kultura organizacji wpływa na umiejętne zarządzanie przedsiębiorstwem wielonarodowym?

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie jak międzynarodowe firmy radzą sobie z zarządzaniem w środowisku międzynarodowym oraz na podstawie jakich kryteriów zostaje wypracowana kultura organizacji firmy w obliczu styku kultur.

Badaniu została poddana jedna ze znanych międzynarodowych korporacji, firma Hewlett-Packard, a dokładnie jeden z jej oddziałów - Globalne Centrum Biznesowe HP we Wrocławiu.

W początkowej części opracowania zostanie wyjaśnione zjawisko jakim jest szok kulturowy; jego definicja, wymiary oraz postawy jakie może oraz powinien przyjąć menedżer organizacji wielonarodowej by radzić sobie z zarządzaniem zróżnicowanym narodowo i kulturowo personelem. Dalej przedstawione zostanie znaczenie oraz istota kultury organizacyjnej, jej definicja oraz wpływ jaki wywiera ona na postrzeganie firmy przez otoczenie zewnętrzne, a przede wszystkim przez pracowników. Ostatnia część pracy dotyczy samej firmy HP, opisuje jej filozofię i politykę oraz sposób, w jaki kształtuje ona swoją wewnętrzną kulturę organizacyjną i radzi sobie z problemem zarządzania wielokulturowością w organizacji.

Wszelkie dane oraz informacje dotyczące części teoretycznej jak i praktycznej oparte są na studiach literaturowych, źródłach internetowych, a także w dużej mierze są wynikiem własnych doświadczeń i obserwacji.

## 2. Czy styk kultur zawsze musi oznaczać szok kulturowy?

Praca w otoczeniu nowych, zróżnicowanych względem siebie kultur to wyzwanie, przed którym stoją nie tylko menedżerowie, ale także wszyscy pracownicy w obrębie danej organizacji. Nierzadko może to prowadzić do sytuacji wywołujących takie stany jak niepokój, niepewność związana z niezrozumieniem, frustracja, czy też nieprawidłowe lub źle odebrane zachowania społeczne. Postawy takie mogą wynikać z odmienności, nieumiejętności zawarcia bliższych relacji z partnerem biznesowym, a w konsekwencji prowadzić mogą do braku sfinalizowania transakcji, poczucia izolacji a nawet depresji w skrajnych przypadkach. Takie stany zachowania są zrozumiałe w warunkach, gdzie w jednym zespole pracuje wiele osób z krajów różnych od siebie pod względem kultury, obyczajów i religii. Zjawisko to jest określane jako szok kulturowy, czyli „wstrząs, którego doświadczamy, kiedy znajdujemy się wobec czegoś nieznanego i obcego; kontakt z nową kulturą, niemiłe zaskoczenie w momencie kiedy nasze oczekiwania mijają się z rzeczywistością” [Marx 2000, ss. 24–25].

Szok kulturowy jest zjawiskiem normalnym i występuje z reguły na początku długiego i niekiedy trudnego procesu, jakim jest adaptacja w nowym otoczeniu. Poznanie, zrozumienie i uznanie wartości i kultury partnerów biznesowych czy współpracowników, a często i ich przyjęcie i wdrożenie mogą okazać się kluczem do sukcesu zarządzania. Najefektywniejsi bowiem menedżerowie to właśnie tacy, którzy sami na początku doświadczyli szoku kulturowego i którzy musieli przejść przez proces adaptacji. Świadomość swoich własnych odczuć i własnego systemu wartości pozwala zrozumieć sposób, w jaki inni ludzie myślą oraz zwiększyć margines tolerancji dla różnicowań kulturowych i zbliżyć do osiągnięcia efektywności w działaniu na styku kultur.

Marx zwraca uwagę na to jak można radzić sobie z szokiem kulturowym z punktu widzenia menedżerów międzynarodowych firm, w trzech aspektach: uczuć, myślenia oraz umiejętności społecznych i tożsamyh. Na podstawie wyżej wymienionych wymiarów szoku kulturowego można stworzyć model tego zjawiska, czyli trójkąt szoku kulturowego. Model ten przedstawia cele, jakie powinni wyznaczyć sobie

zarządzający zespołami wielonarodowymi, którymi mogą być: radzenie sobie ze stresem wynikającym z braku wzajemnego zrozumienia z powodu bariery językowej, rozwinięcie takiego sposobu myślenia, które pozwoli na dopasowanie kulturowe czy też wykształcenie lepszych umiejętności społecznych i uzyskanie tożsamości międzynarodowej. Wszystkie wyżej wymienione elementy, które są ze sobą ściśle powiązane i wpływają na siebie wszystkie nawzajem, są podstawą do prawidłowego i efektywnego funkcjonowania w otoczeniu biznesowym, w którym ma miejsce zderzenie kultur [tamże, ss. 34–35]. Ze względu na różne postawy menedżerów, jakie mogą oni przyjąć w takich sytuacjach można wyodrębnić 3 główne typy menedżerów: kolonialista, imperialista i internacjonalista [tamże, ss. 39–40].

Tak naprawdę żadna z wyżej wymienionych postaw nie jest do końca idealna; menedżer z postawą kolonialną (brak reakcji na obcą kulturę), który nie reaguje na bodźce dochodzące z innych kultur nie jest efektywnym zarządzającym, ponieważ może ominąć wiele ciekawych pomysłów, wskazówek oraz rozwiązań biznesowych, które w danej kulturze mogą być uważane za odmienne, a jednak okazać się skuteczne i przynieść wymierne korzyści. Imperialista (narzuca innym swój system wartości) to również niezbyt korzystne podejście do współpracy, gdyż narzucanie i forsowanie swojej woli i wartości pozostałym członkom zespołu może powodować w nich poczucie bezsilności, frustrację, a w konsekwencji spadek motywacji i efektywności. Najbardziej optymalna wydaje się trzecia postawa, internacjonalistyczna, czyli taka, która szuka „złotego środka” i kompromisów. Owszem, zrozumienie obcego systemu wartości, złożoności kontaktów i niejednoznaczności jest kwestią kluczową w komunikacji wewnątrz organizacji (a także poza nią), jednakże w gruncie rzeczy wielonarodowa organizacja, która jest ujednolicona, nie będzie w pełni efektywna, gdyż nie rozpatruje odmienności w sposób indywidualny.

Organizacja transnarodowa powinna sprzyjać powstawaniu mniejszych subkultur, sprzyjać różnicom, a wręcz niekiedy podkreślać je i robić to w taki sposób, aby wszystkie owe subkultury się respektowały i rozwijały, dążąc przy tym nieustannie do współpracy. To właśnie dlatego, że każda subkultura jest inna, należy zacząć od zmiany sposobu

myślenia i wyjścia poza swoje dotychczasowe ramy i stereotypy. Konieczne więc jest wykształcenie takiego systemu w organizacji, który w umiejętny sposób łączyłby wszystkie mniejsze subkultury w pewną całość, nadając ogólnie obowiązującą kulturę organizacji, elastyczną, która dopasowywałaby się do nieustannie zmieniającego się otoczenia. Chodzi tu o wykształcenie takich wspólnych celów, aby każdy czuł się na równi i sprawiedliwie oraz by nie doszło do wytworzenia jednej kultury dominującej. Należałoby zatem rozważyć takie wspólne cechy jak: oficjalny język, wspólne cele, system wartości, procedury czy też wspólne rozwiązywanie problemów, jednym słowem wytworzyć wspólną kulturę organizacyjną.

### 3. Kultura korporacyjna

Menedżer, który stoi przed zadaniem stworzenia kultury organizacyjnej w zespole ludzi pochodzących z różnych krajów, musi przede wszystkim zrozumieć ich bazę kulturową, aby móc wypracować jeden elastyczny system wartości. Menedżer, który reprezentuje postawę otwartą, chętniej wdraża nowe rozwiązania, akceptuje nowe pomysły i uczy się postaw, które często są bardziej efektywne od tych już znanych.

Jednak wypadałoby się zastanowić czym tak na prawdę jest kultura korporacyjna i jaki ma ona wpływ na sposób zarządzania w obliczu styku kultur?

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji kultur organizacyjnych [www.wikipedia.pl]; według Mullins L.J., kultura organizacyjna to „zespół wartości, tradycji, przekonań, postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi i myśli w organizacji. Jest ona zasilana przez system obyczajów, rytuałów, wzorców komunikowania się, nieformalnych struktur”. Piętkiewicz E. i Kałużny S. twierdzą natomiast, że jest to „właściwy klimat organizacyjny i sposób zarządzania, system zachęt, kwalifikacji, stosunki międzyludzkie”. Generalną ideą kultury korporacyjnej jest to, że jest to twór, który jest charakterystyczny dla danej organizacji i który odróżnia ją od innych.

Tak więc kultura to taki system wartości i norm, które podzielane przez daną grupę ludzi, i które rozważane łącznie, kształtują model życia. Przez wartości rozumiemy tu abstrakcyjne idee uznane społecznie za dobre czy pożądane. Normy natomiast to ustalone społecznie reguły i wytyczne określające właściwe zachowania w danych sytuacjach [Hill 2012, s.91]. Głównymi determinantami norm i systemu wartości danego społeczeństwa są: religia, filozofia, polityka, ekonomia, wychowanie, język [tamże, s.93]. Każde społeczeństwo jest inne, dlatego też operując w środowisku międzynarodowym należy ocenić w jakim stopniu dana kultura może wpływać na system wartości i normy innej kultury, zwłaszcza w otoczeniu biznesowym. Kultura sama w sobie nie jest stała, ewoluuje wraz z czasem i ulega przemianom. Zmiany te jednak mogą być bardzo powolne i często niełatwe do zaakceptowania dla danej grupy ludzi, a jednym z głównych ich czynników jest z pewnością postępujący rozwój ekonomiczny i globalizacja. Wraz z bogaceniem się społeczeństwa także kultura ulega zmianie; postęp ekonomiczny wpływa bowiem na pewne czynniki, które determinują kulturę i styl życia. Powoduje to między innymi oddalenie się od tradycyjnych wartości związanych z religią, rodziną czy krajem [tamże, ss. 115–116].

Kształtowanie kultury organizacyjnej jest także procesem długotrwałym i powolnym, polega na zmianie sposobu myślenia każdego poszczególnego pracownika i podejścia do wielu kwestii organizacyjnych. Jest tym elementem, który spaja całą działalność organizatorską, jednoczy, podkreśla to, co wspólne i charakterystyczne dla danego przedsięwzięcia.

Kluczowy udział w kształtowaniu kultury organizacyjnej ma naczelne kierownictwo, które wpływa na stosunki międzyludzkie, system komunikowania się czy też sposób podejmowania decyzji. Przejawia się to w zarządzaniu przez kulturę organizacyjną. Nawet kierownictwo najwyższego szczebla może rozumieć kulturę organizacyjną na wiele sposobów i często może zachowywać się nieracjonalnie. Możliwości jest wiele, poczynawszy od założenia, że „nasz sposób postępowania jest najlepszy i wszyscy muszą się mu podporządkować”, przez „różnice kulturowe są mitem” do podejścia „każda kultura działa według własnych wzorców i powinniśmy stworzyć nową, hybrydową kulturę” [Marx 2000, s. 147].

#### 4. Hewlett-Packard globalną firmą na styku kultur

„Koniecznym jest, aby ludzie pracowali razem w harmonii  
i unikali pracy o sprzecznych celach,  
jeżeli chcemy uzyskać najwyższą wydajność i rezultaty”.

*Dave Packard*

Hewlett-Packard – amerykańska firma działająca w branży zaawansowanych technologii może poszczycić się faktem, że jest firmą globalną, a jej produkty są rozpoznawalne na całym świecie (firma prowadzi swoją działalność w ponad 170 krajach). Ponadto, HP obsługuje ponad miliard klientów, a jej usługi to wielka siatka powiązań handlowych i biznesowych na wszystkich kontynentach [www.hp.com, HP-Polska].

Struktura firmy jest amerykańska, a kultura biznesu bardzo indywidualistyczna i ukierunkowana na zadania. Szczególną uwagę zwraca się na usługi oraz obsługę klienta. Jeśli chodzi o komunikację wewnątrz firmy, występuje duża tendencja do stosunków nieformalnych, preferowana jest płaska hierarchia, praca na tzw. *open space*, gdzie przełożony ma swoje biurko pomiędzy pozostałymi pracownikami, popularny jest także nieformalny styl ubierania się [Marx 2000, s.135].

HP, będąc korporacją transnarodową, musiało stworzyć wewnętrzną politykę działania oraz kulturę korporacyjną, które odróżniałyby je spośród innych przedsiębiorstw; co więcej, musiało wprowadzić je we wszystkich swoich filiach i oddziałach na całym świecie w celu zachowania jednolitej tożsamości. Wchodząc na kolejne rynki światowe firma musiała zmierzyć się z wieloma barierami pochodzącymi z otoczenia zarówno wewnętrznego jak i zewnętrznego. Jedną z nich okazało się być zderzenie kultur. Zespół ludzi zatrudnionych w HP to mieszanka rozmaitych narodowości, ras, wyznań, poglądów i norm. Zarządzanie taką siłą roboczą nie jest prostym zadaniem dla menedżerów; także dla pracownika praca w takim otoczeniu może naprzykrzać trudności w porozumieniu i wzajemnym zrozumieniu.

Jak sama spółka HP twierdzi, swoją politykę opiera na zaufaniu, szacunku i godności dla wszystkich, dostosowując się do praw i zasad miejsc, w których działa. Firma podejmuje duże starania, by utrzymać

wypracowaną silną kulturę biznesu w skali globalnej, niezależnie od norm kulturowych, zwyczajów czy regulacji prawnych. W krajach, gdzie zwracana jest większa uwaga na etykę biznesu, firma zapewnia dodatkowe szkolenia i audyt po to, by sprostać wszystkim standardom. Ponadto, każdy nowo przyjęty pracownik musi przejść serię szkoleń z zakresu etyki i kultury biznesu.

Kluczowym zadaniem w działaniu HP było wyznaczenie zestawu celów niezbędnych do opracowania polityki i filozofii firmy tak, aby pracownicy mogli zrozumieć jej działanie i aby już na wstępie pozbyli się wszelkich uprzedzeń kulturowych. HP opracowało 7 głównych uniwersalnych celów, jeden z nich, „Zaangażowanie pracowników”, dotyczy traktowania zróżnicowanej siły roboczej i brzmi następująco: „pomagać pracownikom firmy HP uczestniczyć w jej sukcesach, które są ich zasługą; zapewnić pracownikom możliwości zatrudnienia w oparciu o wydajność; tworzyć z nimi bezpieczne, ekscytujące i spójne środowisko pracy, ceniące ich zróżnicowanie i uwzględniające indywidualny wkład; oraz pomagać im osiągnąć zadowolenie i spełnienie w wykonywanej pracy” [www.hp.com, HP-Polska].

Jak sama spółka podkreśla, swojej przewagi na rynku upatruje w tym, że jej personelem jest międzynarodowa siła robocza. Stawia ona bowiem na zróżnicowanie i globalizację, które uważa za kluczowe czynniki kreatywności, innowacji i inwencji. Nieustannie dąży do tego, by różnice działały na jej korzyść, łącząc wszystkich ludzi z potęgą technologii na rynku, w miejscu pracy i w społeczeństwie.

Nasuwa się na myśl pytanie jak firma HP radzi sobie z pokonywaniem trudności powstałych przy zarządzaniu tak wielonarodowym zespołem ludzi oraz jakie kroki podejmuje w celu stworzenia efektywnego zespołu ludzi? Rozważmy zatem działanie HP w aspektach takich jak: język korporacji, ustalenie celów, wybranie odpowiedniego przywódcy, wypracowanie sposobów rozwiązywania problemów i konfliktów oraz zapewnienie przyjaznego środowiska pracy.

Ustalenie języka powszechnie obowiązującego w firmie jest rzeczą kluczową. Pozwala to na ustalenie tożsamości firmy oraz wzbudzenie w pracownikach poczucia, że niezależnie do kogo się zwrócą, zawsze zostaną zrozumiani. Nietrudnym do przewidzenia jest, iż w HP jest to

język angielski. Statystyki wewnętrzne firmy wskazują, że 100% pracowników posługuje się tym właśnie językiem.

Następnie należy uzgodnić cele wspólne dla wszystkich stron oraz poświęcić odpowiedni czas, aby wyjaśnić zespołowi sens ich istnienia oraz upewnić się czy pracownicy dobrze je rozumieją i się z nimi identyfikują. HP ustaliło siedem nadrzędnych celów, które są powszechnie dostępne na stronie internetowej spółki. Są to: lojalność klientów, zysk, powodzenie na rynku, rozwój, zaangażowanie pracowników, zdolności przywódcze i obywatelstwo świata [www.hp.com, HP-Polska].

Ważnym jest także ustalenie przez firmę odpowiedniego lidera, który posiada wiedzę zarówno techniczną, ma umiejętności interpersonalne i kulturowe oraz posiada tzw. inteligencję emocjonalną. W zależności od specyfiki działu, zakresu świadczonych usług czy rynku, na jakim operuje oddział HP, na przywódców wybierane są osoby, które najlepiej znają lokalny rynek, język i potrafią zrozumieć mentalność lokalnego klienta. Menedżerowie przechodzą odpowiednie szkolenia z zakresu wyrównywania różnic kulturowych w ramach zespołu oraz z wpływu, jaki ma kultura na pracę zespołu. HP wychodzi z założenia, że przywódcy przede wszystkim powinni inspirować i wspierać współpracę, a także wprowadzać w życie wizję i strategię firmy.

W grupie zróżnicowanej kulturowo i etnicznie zjawiskiem normalnym jest wystąpienie konfliktu interesów czy też niechęci wobec odmienności. Jest to jeden z etapów procesu adaptacji, który powstaje w wyniku szoku kulturowego i raczej jest on nieunikniony. Konflikty stanowią nieodłączną część rozwoju zespołu i umiejętne ich rozwiązanie powinno wskazać drogę do polepszenia i uzyskania lepszych wyników.

1. Firmie HP zależy bardzo na zapewnieniu swoim pracownikom bezpiecznego i przyjaznego środowiska pracy, co wyraża przez filozofię opartą na następujących aspektach:
2. Polityka niedyskryminacji i zakazu molestowania, tzw. „*diversity policy*”, zakazująca dyskryminacji pod każdym względem. Istnieją także programy uwzględniające potrzeby pracowników. Funkcjonuje między innymi *Maternity Leave Policy* – program, który przewiduje duże udogodnienia i wiele przywilejów dla pracowników będących



młodymi rodzicami. Ponadto, obowiązują jasne zasady przydzielania awansów, sprawiedliwe premiowanie, jasne zasady rekrutacji, a także równy dostęp do wszelkich szkoleń. HP wyraźnie deklaruje walkę z dyskryminacją wieku, płci czy wyznania.

3. Polityka otwartych drzwi, która jest elementem charakterystycznym dla HP, polega na organizacji przestrzeni biura, gdzie, jak już wcześniej wspomniano, menedżerowie zespołów dzielą pomieszczenia wraz ze swoimi pracownikami. Ma to na celu łatwiejszą integrację zespołu i efektywną współpracę, zaciera w sprawny sposób system hierarchii władzy, przez co wszyscy pracownicy czują się tak samo ważni.
4. Otwarta komunikacja. Pracownicy mają do dyspozycji nowoczesne formy komunikacji (blogi i fora tematyczne, komunikatory, intranet, połączenia sieciowe- także z klientem), co ułatwia sprawniejszą wymianę informacji i zachęca do brania czynnego udziału w życiu firmy. Korzystanie z takich forów wzbudza w pracownikach poczucie wolności wyrażanych opinii i zachęca do poznania opinii swoich kolegów.
5. Wyjścia integracyjne, piknik HP. Spółka HP, w podziękowaniu za włożony wysiłek swoich pracowników, pasję oraz ciężką pracę, organizuje raz do roku piknik dla swoich pracowników oraz kilka razy do roku przeznaczają określoną kwotę na wyjścia integracyjne w obrębie mniejszych zespołów po to, by pracownicy mogli poznać się lepiej poza pracą i zrozumieć siebie nawzajem.
6. Inne ważne aspekty przyczyniające się do kształtowania filozofii firmy HP to między innymi zarządzanie przez cele, udział w sukcesie organizacji, zapewnienie szansy rozwoju, elastyczne godziny pracy, czy chociażby udział w programie Benefit.

## 5. Zakończenie

Na podstawie powyższych obserwacji i wniosków wynika, iż korporacje transnarodowe w dzisiejszych czasach w swojej działalności biznesowej na światowym rynku zmagają się z barierą, jaką jest zarządzanie różnicami kulturowymi. Dostrzeżenie różnic jest kluczowym czynnikiem dla organizacji, pominięcie ich bowiem prowadzić może do niepowodzenia międzynarodowych przedsięwzięć. Niezmiernie ważne jest upa-

trzenie w nich szans i przewag konkurencyjnych. Menedżerowie międzynarodowych przedsiębiorstw muszą rozpoznać wszystkie możliwe i potencjalne szanse i zagrożenia, jakie mogą wynikać z różnic kulturowych oraz wiedzieć jak odpowiednio reagować oraz zarządzać wielokulturowym zespołem, by przyczynić się do sukcesu firmy. Decydującą przesłanką jest uświadomienie sobie, a także pozostałym pracownikom celów firmy oraz stworzenie wspólnej, unikatowej kultury organizacyjnej. Jest to zadanie dość trudne i wymaga czasu oraz dokładnego zbadania praktyk danej kultury, jako że nieustannie zmieniające się czynniki otoczenia, środowiska społecznego i biznesowego oraz aspekty kulturowe nigdy nie są trwałe w czasie. Ciężko jest zatem precyzyjnie określić jaki będzie ich wpływ na ludzkie zachowanie. Menedżer międzynarodowej organizacji powinien więc zapewnić skuteczną komunikację, koordynację działań i integrację wewnętrzną, tak by cele organizacji mogły być realizowane, a wielokulturowość nie stała się źródłem problemów, niepewności i obaw, lecz by można było upatrywać w niej szans i drogi do rozwoju i sukcesu organizacji.

Na omówionym wyżej przykładzie firmy Hewlett-Packard widać, że będąc firmą globalną, HP nieustannie dokonuje próby ekspansji swojej działalności na coraz to odleglejsze kraje, nie tylko pod względem geograficznym, lecz przede wszystkim kulturowym. Firma ta, by osiągnąć sukces, musiała zacząć od dokładnego zbadania rynków poszczególnych krajów, grup etnicznych, obowiązującego tam systemu wartości, norm i reguł społecznych, poglądu na zróżnicowanie kulturowe, poziomu wykształcenia, etosu pracy i wielu innych uwarunkowań, a następnie wyznaczając cele swojej działalności musiała zrobić to tak, by w kolejnym etapie dokonać płynnej integracji swojej polityki wewnętrznej i ustalonych celów z systemem wartości obowiązującym na docelowym rynku. HP, jak już wcześniej wspomniano, upatruje swojej przewagi właśnie z zróżnicowanym personelu. Dokonuje powolnych zmian w świadomości swoich pracowników, a poprzez aktywne działania i inicjatywy stara się by w zespołach ludzi zatarła się granica różnic i odmienności i aby to przede wszystkim oni zrozumieli, że dzięki różnym pomysłom, poglądom i spojrzeniom na konkretne sytuacje można wypracować lepsze

rozwiązania, osiągnąć efekt synergii i być znacznie bardziej efektywnym i konkurencyjnym na rynku.

Reasumując, korporacje międzynarodowe, które decydują się na działalność w otoczeniu, w którym dochodzi do zderzenia kultur, powinny zacząć od zbadania wrażliwości kulturowej rynku, następnie opracowania unikatowej, charakterystycznej kultury korporacyjnej dostosowanej do czynników elastycznego i wciąż zmieniającego się otoczenia. Idealnie byłoby, gdyby kultura taka była składową wszystkich mniejszych subkultur, zachowując przy tym jednocześnie i respektując wszystkie pozostałe subkultury w obrębie danej organizacji. Każdy bowiem powinien czuć się na równi i sprawiedliwie, a zadaniem kadry zarządzającej w korporacji jest wykształcenie we współpracownikach świadomości i wrażliwości na to co inne, odmienne i często niejednokrotnie lepsze od tego co „nasze” i „już sprawdzone”.

## Bibliografia

- Glinka B., Jelonek A.W. (red.) (2010), *Zarządzanie międzykulturowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Hill C.W.L (2012), *International Business. Economia e strategia internazionale: l'impresa nei mercati globali*, Editore Ulrico Hoepli, Mediolan.
- Marx E. (2000), *Przełamywanie szoku kulturowego. Czego potrzebujesz, aby odnieść sukces w międzynarodowym biznesie*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa.
- Mead R., Andrews T.G. [przekł: Drogosz, P.] (2011), *Zarządzanie międzynarodowe*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Moor F. (2005), *Transnational Business Cultures: Life And Work In A Multinational Corporation (Cross-Cultural Management)*, Ashgate Pub Ltd.
- Rozkwitalska M. (2011), *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym: perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Rozkwitalska M. (2007), *Zarządzanie międzynarodowe*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o. o., Warszawa.
- Stańczyk S. (2008), *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Sułkowski Ł. (2002), *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**Źródła internetowe**

HP-Polska, <http://www.hp.com>, dostęp 11 Sierpnia 2012.

Kolka M.A. (2012), *Korporacje transnarodowe- ich znaczenie w erze globalizacji* (7.06), <http://globaleconomy.pl/content/view/1774/6/>, dostęp 11 Sierpnia 2012.

*Kultura organizacyjna*- definicja, <http://www.pl.wikipedia.org>, dostęp 11 Sierpnia 2012.

Bożena Dancewicz

## Etyka i odpowiedzialność społeczna na skrzyżowaniu kultur

### **Ethics and social responsibility across cultures**

**Abstract:** Due to the advancing globalization and associated with it development of multinational corporations, ethical issues and corporate social responsibility are becoming a subject of many studies and research. The pressure of social opinion concerning corporate ethical behaviours makes social responsibility become one of the key concerns of the enterprises.

The objective of the article is to highlight the cultural aspects of ethics and CSR, and also to indicate their role in the corporate practice. The article is based on the review of publications on the subject-matter.

**Key words:** ethics, corporate social responsibility, international business, intercultural management

### 1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest uwypuklenie aspektów kulturowych etyki oraz społecznej odpowiedzialności korporacji (CSR) a także wskazanie ich roli w praktyce korporacyjnej. Przegląd najważniejszych koncepcji dotyczących etyki biznesu i CSR wyjaśnia istotę ich obecności we współczesnej polityce korporacyjnej. Część pierwsza przypomina, czym jest etyka i w jaki sposób pojęcie to rozumiane jest w różnych kulturach. Część druga dotyczy zachodniej etyki biznesu, trzecia zaś jest omówieniem koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, jej źródeł i procesu rozwoju. Następnie przedstawione są niektóre zagadnienia związane

z wyzwaniem, przed jakimi stoją korporacje, które muszą pogodzić etyczne działania z oczekiwaniami różnorodnych kulturowo interesariuszy.

## 2. Korzenie etyki w różnych kulturach

Pojęcie etyki towarzyszy człowiekowi od zarania dziejów. Niezależnie od siebie, w różnych kulturach powstawały kodeksy etyczne, które regulowały zasady postępowania i restrykcje, w przypadku ich nieprzestrzegania. Świadczy to o potrzebie określania przestrzeni przyzwolenia na pewne zachowania i możliwości karania zachowań niedozwolonych. Coraz bardziej skomplikowane relacje między ludźmi wymagały odpowiedzi na pytania jak żyć, jakie postępowanie jest słuszne. Odpowiedzi na te pytania poszukiwali także ludzie nauki. Dzisiaj posługujemy się pojęciem *etyka* pochodzącym od greckiego słowa ἦθος *ethos* – „zwyczaj”. Słowem tym greccy filozofowie określali dział filozofii zajmujący się tym, co moralne, tworzeniem systemów myślowych, które uzasadniają takie a nie inne postępowanie. Etykę dzieli się na normatywną i opisową. O ile etyka normatywna tworzy i uzasadnia normy postępowania, o tyle etyka opisowa bada faktycznie istniejące zasady postępowania bez ich wartościowania [Encyklopedia PWN, 2012].

Dowodem na fundamentalne znaczenie problemów etycznych jest fakt, że wszystkie znane kręgi kulturowe stworzyły własne systemy etyczne<sup>1</sup>. Chociaż wiele kultur rozwijało się bez wzajemnego kontaktu, każda z nich stworzyła zbiór zasad, które mogą być określane tym mianem.

W kręgu kultury chińskiej, opartej na naukach Konfucjusza, istotą poglądów etycznych jest doskonalenie moralności, zawierającej się w pięciu cnotach: humanitarności, powinności, obyczajności, wiedzy i wierności. Wpływ doktryny konfucjańskiej, rozwijanej i doskonalonej przez kolejne pokolenia filozofów, jest wciąż obecny w tym kręgu kulturowym, a wartości konfucjańskie, modyfikowane przez poszczególne

---

<sup>1</sup> Szczegółowe informacje dotyczące historii etyki można znaleźć w wielu znakomitych monografiach dotyczących tego tematu. Zob. np. [Blackburn 2001; Bourke 1994; Mackie 1990].

kraje (np. Japonię, Koreę, Wietnam) wyznaczają zasady postępowania [Clemens, 2008].

Miłość, współczucie, pokój, pokonywanie pragnień i minimalizowanie potrzeb to wartości, na których opiera się hinduistyczny system etyczny (*Darma*), dotyczący wszystkich istot żywych. Według *Darmy* każdą istotę żywą zamieszkuje bóg, są sobie równe i nie wolno nikogo krzywdzić poza konieczną obroną siebie lub innej istoty żywej [Flood, 1996]. Mimo, iż *Darma* jest podstawowym prawem rządzącym w równej mierze światem, jak i jednostką, współcześnie jej zasady poddawane są trudnym próbom. Krąg kultury hinduistycznej zмага się z wieloma sprzecznościami wynikającymi z potrzeby zachowania tradycyjnych zasad i wartości w zderzeniu ze współczesnymi realiami. Jedną z nich jest system kastowy, który funkcjonuje, mimo iż oficjalnie został zniesiony, a nawet zakazany [Constitution of India, artykuł 15].

Judaizm kieruje się własną etyką opartą na systemie wartości zawartym w *Biblii* [The Hebrew Bible, 2008] i *Talmudzie* [Jewish Encyclopedia, 2012]. Regulują one szczegółowo życie Żydów zgodnie z nakazami religii, której podstawą są przykazania, przekazane ludziom przez Boga. Ich podstawowe przesłanie zawarte jest w biblijnych nakazach „Będziesz miłował Boga swego z całej duszy swojej, ze wszystkich sił swoich” oraz „Będziesz miłował bliźniego swego jak siebie samego” [The Hebrew Bible, 2008, The Book of Exodus].

Starożytna Grecja była miejscem, gdzie narodziła się etyka kręgu zwanego zachodnim. Zainteresowania etyczne filozofów greckich początkowo skupiały się głównie wokół sposobów osiągania szczęścia i doskonałości osobistej, począwszy od Sokratesa. Pierwszy system etyczny stworzył Arystoteles w opozycji do etyki i teorii państwa Platona [Bourke 1994].

Podstawy etyki chrześcijańskiej stworzył święty Augustyn, największe zaś znaczenie zyskał system etyczny świętego Tomasza z Akwinu. Poza inspiracjami starotestamentowymi czerpała także z dorobku filozofów greckich. Najważniejsze wartości etyki chrześcijańskiej to miłość bliźniego, świętość życia i koncepcja prawa naturalnego, które jest częścią odwiecznego prawa wpisanego w naturę istot rozumnych, skłaniają-

cego je do właściwego działania [Bourke 1994]. Podstawą prawa naturalnego jest *Dekalog* [The Hebrew Bible, 2008, The Book of Exodus].

W VII w., wraz z ogłoszeniem przez Mahometa nowej religii, pojawiła się nowa jakość w dziedzinie etyki. Oparta została na świętej księdze islamu *Koranie*, która jest jednocześnie szczegółowym kodeksem regulującym zarówno moralność, jak i każdy inny aspekt życia wiernego wyznawcy. Jego podstawową powinnością jest wypełnianie obowiązków wobec Boga, a w szczególności codzienne wyznawanie wiary, modlenie się pięć razy dziennie z twarzą zwróconą do Mekki, dawanie biednym jałmużny, poszczenie do zmierzchu w ciągu świętego miesiąca ramadanu, odbycia co najmniej raz w życiu pielgrzymki do Mekki [Raman, 2009].

Przedstawione, z konieczności bardzo skrótowo, koncepcje etyczne, stały się kanwą do dalszego rozwoju myśli etycznej. Wywarły nie tylko fundamentalny wpływ na postawy ludzi z kręgów kulturowych, w których powstały i obowiązywały, ale do dzisiaj inspirują do dyskusji na wciąż aktualne dylematy etyczne, np. stosunek do własności, powinności wobec społeczeństwa, zobowiązania wobec Boga i religii (fundamentalizm islamski), żeby wymienić tylko niektóre.

### 3. Ewolucja rozwoju zachodniej etyki biznesu

Wraz ze zmianami stosunków polityczno-społecznych oraz postępującym rozwojem gospodarczym pojawiały się nowe wyzwania etyczne wymagające rozstrzygnięcia. W Renesansie, mimo że nie powstała żadna przełomowa koncepcja, przeniesiony został środek ciężkości zainteresowania z aspektu boskiego na ludzki. Odtąd etyka rozwijała się niejako dwutorowo. Na kanwie reformatorskich ruchów religijnych powstawały nowe kodeksy etyczne, głównie związane z protestantyzmem. Mimo, że ich podstawa pozostawała religijna, regulowały także praktyczne aspekty związane, między innymi, z istotą pracy i bogacenia się [Weber, 2009]. Równocześnie rozwijały się świeckie nurty etyczne, które, przede wszystkim, rozważały dylematy człowieka w zmieniającej się rzeczywistości społecznej i ekonomicznej [Bourke 1994, rozdz. IV]. Wzrastało za-



interesowanie etyką prowadzenia działalności gospodarczej wraz z mnogością zagadnień wymagających rozstrzygnięć.

W XVII i XVIII w., jako odrębna gałąź nauki wyodrębniła się ekonomia, której założenia, wraz z dalszym rozwojem gospodarczym, na pierwszym miejscu stawiały maksymalny zysk, kwestie moralne uznając za mało istotne. W tym czasie ścierały się różne koncepcje, jednak etyka nie zniknęła całkowicie będąc nierozzerwalnie związana z wszelką działalnością człowieka [Galbraith 1987].

Pomimo nacisku na maksymalizację zysków, realia nowej rzeczywistości politycznej, gospodarczej i nade wszystko społecznej przyczyniły się do powstania i rozwoju odrębnej dziedziny, jaką stała się etyka biznesu. Jej początek kojarzony jest z publikacją kilku przełomowych dzieł. Należą do nich *Teoria uczuć moralnych* Smitha z 1759 r. i dwie encykliki papieskie *Vix pervenit* Benedykta XIV z 1745 r., w której potępiał lichwę [Benedykt XIV, 1745] oraz *Rerum novarum* Leona XIII z 1891 r., w której domagał się, w oparciu o prawa naturalne człowieka, dbałości o dobro najsłabszych grup społecznych, tworząc podstawę społecznej nauki kościoła [Leon XIII, 1891], a nade wszystko wydana w 1926 r. w Nowym Jorku przez lorda Everetta książka *The Fundamentals of business ethics* [Everett 1926].

Wojny światowe, a zwłaszcza II wojna światowa, zmieniły percepcję odpowiedzialności moralnej. Odpowiedzią na potrzebę uregulowań prawnych była podpisana 26 czerwca 1945 r. w San Francisco Karta Narodów Zjednoczonych [art. 1, 13, 55, 56, 62, 68, 76]. Była to wielostronna umowa międzynarodowa, która wraz z paktami ekonomicznym i prawnym jest powszechną deklaracją praw człowieka, tworząc uniwersalny system ich ochrony. Od 20 listopada 1945 do 14 kwietnia 1949 trwały Procesy Norymberskie [*major war criminals*], w których oprócz rozliczenia politycznych zbrodni, sądzono także postawę niektórych korporacji wspomagających zbrodniczy reżim (np. IG Farben, Krupp) [Procesy Norymberskie], a także grupy zawodowe, takie jak prawnicy i lekarze [Procesy Norymberskie]. Pierwszy raz, w historii ludzkości, osądzono tak dużą grupę ludzi w majestacie prawa międzynarodowego, co oznaczało, że w przyszłości należy się liczyć z konsekwencjami prawnymi w przypadku łamania praw uznanych za zbrodnie przeciwko ludzkości.

Po II wojnie światowej nastąpiła także ekspansja kapitału, najpierw amerykańskiego, następnie japońskiego, europejskiego i innych, skutkując powstawaniem korporacji ponadnarodowych. Nowe formy przedsiębiorstw znalazły się poza jurysdykcją jednego kraju, działając w otoczeniu wielu kultur, z których każda posługuje się własnymi wartościami i własnym kodeksem etycznym, co oznaczało nową jakość. W latach 70. ubiegłego wieku etyka biznesu wyodrębniona została jako samodzielna dziedzina badawcza, a ruchy konsumenckie, ekologiczne i inne zaczęły monitorować nieetyczne działania przedsiębiorstw, domagając się sankcji wobec nich. Jest to znakomita motywacja do etycznych zachowań, ponieważ nie tylko oznacza dotkliwe kary finansowe, lecz także utratę wiarygodności, utratę klientów, a w rezultacie utratę zysków. Jak widać, kwestia etyki biznesu przestała być czysto teoretyczna, przekłada się bowiem, w sposób bardzo wymierny, na zysk przedsiębiorstwa. Dodatkowo, w dobie Internetu i rozwiniętej sieci telefonii komórkowej, coraz trudniej jest ukryć zachowania nieakceptowane przez klientów.

#### 4. Rozwój idei społecznej odpowiedzialności korporacji

Korporacje działają w określonym kontekście społecznym i powinny brać pod uwagę konsekwencje, tych działań na społeczności, w których funkcjonują. Osiąganie maksymalnych zysków przez korporacje nie odzwierciedla takiego samego poziomu efektywności gospodarki ani ogólnego dobrobytu społecznego, na co zwrócili uwagę ekonomiści tacy jak Stiglitz [Uzawa 1969] czy Akerlof [1970]. Także przedsiębiorcy zaczęli dostrzegać tę zależność. Jeden z nich, Carnegie, uważany jest za prekursora koncepcji społecznej odpowiedzialności korporacji (Corporate Social Responsibility, w skrócie CSR). Według niego przedsiębiorstwa powinny przestrzegać zasady miłosierdzia i włodarstwa. Paternalistyczny charakter odpowiedzialności społecznej oznaczał dobrowolność działania [Stoner, Freeman, Gilbert 1997]. Przełomem w rozwoju CSR, było wydanie przez Bowena książki *Social Responsibilities of the Businessman* [Bowen 1953]. Został on później nazwany „ojcem społecznej odpowiedzialności biznesu”, a jego tezy wyznaczyły ramy nowoczesnego pojmowania tego zjawiska.

W latach 60. i 70. ubiegłego wieku, wraz z rozwojem wielkich ruchów społecznych, ekologicznych i konsumenckich, powstało wiele definicji odpowiedzialnego biznesu, z których żadna nie jest uniwersalna, co świadczy o wielowymiarowości zagadnienia, wykraczającego poza ramy pojęcia etyki biznesu. Ogólnie rzecz biorąc, CSR oznacza angażowanie się przedsiębiorstw w etyczną działalność na rzecz zrównoważonego rozwoju, uwzględniającego zarówno rozwój ekonomiczny, jak i szacunek dla ludzi, społeczności lokalnych i narodów, a także poszanowanie środowiska naturalnego [*Green Paper*; Rozkwitalska 2006]. Według Komisji Europejskiej CSR to koncepcja dobrowolnego uwzględniania przez przedsiębiorstwo społecznych i ekologicznych aspektów, zarówno w prowadzonej działalności gospodarczej, jak i w kontaktach z interesariuszami. Tak pojmowana odpowiedzialność społeczna traktowana jest raczej jako inwestycja niż koszt, ponieważ przekłada się na wymierny zysk. Wyraźnym wskazaniem dla przedsiębiorców, jako odpowiedzialnych za przestrzeganie praw człowieka, jest treść preambuły Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka z 10 grudnia 1948 r. [*United Nations Charter*, 1948]. W roku 1999 z inicjatywy Sekretarza Generalnego ONZ Kofi Annana zostały wydane *United Nations Global Compact* [*Global Compact*, 1999], które wzmacniają wezwanie przedsiębiorców do przestrzegania 10 podstawowych zasad dotyczących praw człowieka, praw pracowniczych, ochrony środowiska i przeciwdziałania korupcji. Mimo że *United Nations Global Compact* ma charakter miękkiego prawa, odgrywa bardzo ważną rolę wskazując wyraźnie wartości, których powinni przestrzegać przedsiębiorcy. Nakłada też na nich obowiązek dokładania starań w realizacji ustalonych zasad i składania raportów z tych działań.

*United Nations Global Compact* stał się niejako wzorem, według którego powstawać zaczęły inne kodeksy CSR. W roku 2001 Komisja Europejska wydała *Zieloną Księgę*, zawierającą interpretację CSR zalecającą działania zmierzające do realizacji Strategii Zrównoważonego Rozwoju dla Europy, polegającej na dążeniu do długoterminowego rozwoju gospodarczego, jedności społecznej i ochrony środowiska [*Zielona Księga*, 2001]. Najważniejszym przesłaniem idei CSR jest jej dobrowolność w przestrzeganiu norm społecznych, bez charakteru restrykcyjnego. Efektem konsultacji, po wydaniu *Green Paper*, było opublikowanie przez Komisję Eu-

ropejską *White Paper: Communication on CSR*, czyli strategii realizacji i upowszechniania społecznej odpowiedzialności biznesu, której adresatami są instytucje europejskie, państwa członkowskie, partnerzy społeczni, organizacje biznesowe i konsumenckie [*Biała Księga*].

Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu jest szerokie, a rozwój technologiczny i społeczny sprawia, że trudno jednoznacznie określić jego zakres i wprowadzić jednolite standardy obejmujące wszystkie aspekty, zwłaszcza w odniesieniu do biznesu międzynarodowego, działającego w kontekście różnych kultur. Powstało wiele zbiorów zasad i wciąż powstają nowe, określające oczekiwania wobec przedsiębiorstw [zob. np. Keidanren *Charter for Good Corporate Behaviour; Principles for Business*].

W roku 1980 UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), organ pomocniczy ONZ, mający na celu wspieranie rozwoju gospodarczego, opracował *Code on Restrictive Business Practices*. Kodeks ten wyraźnie podkreśla, że CSR nie jest działalnością filantropijną, ani podejmowaną ze względu na możliwe sankcje prawne [UN, UNCTAD, 1999]. Stał się ważnym kryterium działań realizowanych w ramach CSR.

Korporacje ponadnarodowe odgrywają rolę coraz bardziej znaczącą. Ich dochody przewyższają dochody wielu państw, co pokazuje skalę wpływów, jakie mogą posiadać. Dlatego odpowiedzialność biznesu jest jednym z najważniejszych wyzwań w dzisiejszej rzeczywistości. W roku 1991 Carroll zebrał najistotniejsze kwestie i przedstawił najpełniejsze ujęcie społecznej odpowiedzialności biznesu w postaci piramidy odpowiedzialności. Poziom odpowiedzialności ekonomicznej to maksymalizacja dochodów i minimalizacja kosztów, podejmowanie optymalnych decyzji strategicznych prowadzących do zrównoważonego rozwoju. Odpowiedzialność prawna wyraża się w przestrzeganiu przepisów prawa, w tym prawa pracy i m.in. przeciwdziałaniu korupcji. Odpowiedzialność etyczna rozumiana jest jako działanie zgodne z oczekiwaniami społecznymi, obyczajami i moralnością, na wszystkich poziomach działalności przedsiębiorstwa [Carroll 1999].

Jednocześnie praktyka wykazuje, że działania odpowiedzialne społecznie przekładają się na wymierny zysk przedsiębiorstwa, poprzez m.in. wzrost zainteresowania inwestorów, zwiększenie lojalności kon-

sumentów i interesariuszy, poprawę relacji ze społecznością i władzami lokalnymi, wzrost konkurencyjności, podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej firmy, kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników, a więc pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników [Wymiary Odpowiedzialnego Biznesu].

Chociaż obecnie raczej niewielu kwestionuje zasadność stosowania reguł odpowiedzialnego biznesu, to zdarzają się niezgodności pomiędzy wartościami głoszonymi, a realizowanymi przez przedsiębiorstwa. Wynika to, nie tylko z nieuczciwych praktyk, lecz także z braku wiedzy i umiejętności zarządzania tym obszarem. Dlatego też powstało szereg organizacji, głównie *non-profit*, które z jednej strony monitorują działalność przedsiębiorstw, z drugiej zaś wspierają je poprzez dostarczanie wiedzy, organizowanie strategii i realizowanie ich. Powstają też narzędzia wyznaczające standardy i procedury związane z CSR. Mimo to postępuje degeneracja środowiska naturalnego i niszczenie ekosystemów w wyniku działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Miliardy ludzi żyje poniżej granicy ubóstwa, nie ma dostępu do wody i podstawowych urządzeń sanitarnych. Kwitnie korupcja i oszustwa. W roku 2001 świat obserwował upadek firmy Enron, która wcześniej pojawiła się na liście „100 najlepszych pracodawców Stanów Zjednoczonych” magazynu „Fortune”. Enron uchodził za wzorcową firmę odpowiedzialną społecznie. Posiadał kodeksy, procedury CSR, publikował raporty [Mc Lean, Elkind 2003]. Niebawem rozszalał się kryzys ogólnoświatowy i wyszły na jaw nieprawidłowości w innych przedsiębiorstwach. Dostarczyło to argumentów zwolennikom tezy, że CSR w wersji dobrowolnej jest nieskuteczna. Postępującej globalizacji biznesu towarzyszy ułomny globalny system prawny, polegający na braku skutecznych mechanizmów kontroli opartych na obowiązującym prawie [por. Szymański 2002, 2004]. Takie stanowisko ma wielu zwolenników uważających, że tylko skuteczny system restrykcyjny może zmusić korporacje do etycznych zachowań.

Inną drogę dostrzega Wayne Visser. Uważa, że przyszedł czas na zmianę jakościową. Postuluje stosowanie CSR nowej generacji związanej z rozwojem technologii, globalizacji i coraz bardziej aktywną rolą społeczeństwa [Szymański 2002, 2004]. Poprzez włączenie do interaktywnej komunikacji wszystkich interesariuszy, ograniczy się nacisk akcjonariuszy

na krótkoterminowy zysk, a zwiększy zainteresowanie długoterminowym zarządzaniem nastawionym na zrównoważony rozwój [Visser 2010].

Prowadzone dyskusje dowodzą, jak ważną rolę odgrywa społeczna odpowiedzialność [Rozkwitalska 2008].

## 5. Problemy etyczne korporacji w aspekcie kulturowym

Dodatkowym wyzwaniem dla CSR w globalnym świecie jest to, że jest on zróżnicowany kulturowo. Przedsiębiorstwa, próbując temu sprostać, tworzą wewnętrzne kodeksy etyczne, które mają na celu ujednolicenie zasad funkcjonowania. W przypadku korporacji wielonarodowych zasadniczą trudnością jest ustalenie wspólnych wartości. Badania nad normami etycznymi wspólnymi dla wszystkich ludzi wykazały, że pojęcia takie są praktycznie niemożliwe do odnalezienia [por. Kroeber, Kluckhohn 1952; Murdock 2010]. Chociaż niektóre wartości nazywane są w taki sam sposób, ich rozumienie zależy od interpretacji związanej z kontekstem kulturowym, co często nadaje im diametralnie inne znaczenie. Trudno zatem jeden system wartości uznać za uniwersalny. Dlatego ważne jest umiejętne łączenie lokalnych, partykularnych wartości z uważanymi za wspólne i poszerzanie tej przestrzeni przy zachowaniu wzajemnej tolerancji i szacunku.

Istotne jest wskazanie pracownikom firmy wzorca, jednakowego dla wszystkich zatrudnionych. Oznacza to, że oprócz indywidualnych wartości i zasad uczciwego postępowania, obowiązuje także wspólny zbiór zasad. Taka procedura zmniejsza relatywizm w pojmowaniu zasad etyki w przedsiębiorstwie wielokulturowym. Wskazanie wartości, jakimi kieruje się firma, buduje jej wizerunek, co przynosi wymierny zysk, niemożliwy do osiągnięcia w żaden inny sposób [Grabuś 2010].

Same kodeksy różnią się od siebie, w zależności od kraju pochodzenia korporacji. Te o korzeniach euroatlantyckich podkreślają indywidualną odpowiedzialność, jednostkową przedsiębiorczość i maksymalizację zysku z zachowaniem zasad moralnych [por. kodeks etyczny Coca-Cola Company]. Korporacje pochodzenia japońskiego i kultur pokrewnych podkreślają wartości będące istotą organizacji typu *kaisha*, której korzenie

tkwią w filozofii konfucjańskiej. Tu podmiotem jest grupa, zasady hierarchii, lojalności i odpowiedzialności grupowej, a także patriarchalna odpowiedzialność pracodawcy za los pracownika [Clark 1971]. Postępująca ogólnoświatowa dyfuzja wartości sprawia, że kodeksy powoli stają się coraz bardziej jednolite.

Efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa zależy także od kultury narodowej i regionalnej, których oczekiwania kłócą czasem się z etyką biznesu i odpowiedzialnym sposobem prowadzenia działalności. Najczęściej są skutkiem ubóstwa lub brak stabilnego systemu politycznego, których wynikiem jest zwłaszcza korupcja. Według raportu Transparency International z 2011 r., o skali korupcji, sytuacja wygląda dramatycznie [*Raport TI*, 2011]. Oprócz takich skutków, jak m.in. wadliwa dystrybucja bogactw naturalnych, w tym wody, niehumanitarne warunkami pracy, degradacja środowiska naturalnego, rozpowszechnianie niesprawdzonych leków i innych, korupcja jest czynnikiem wzmacniającym patologiczny system, ponieważ finansuje skorumpowaną biurokrację, partie polityczne i lokalne władze. Coraz częściej pojawiają się głosy domagające się regulacji prawnych, które zmieniłyby dobrowolne etyczne zachowania na przymus, np. kampania organizacji obywatelskich skupionych w European Coalition for Corporate Justice. Z drugiej strony, De George w swoim artykule podaje przykłady, że możliwe jest nieuleganie korupcji. W konkluzji udowadnia, że międzynarodowy biznes stanowi wystarczającą siłę, żeby przeciwstawiać się takim praktykom. Co więcej, powinien to robić we własnym interesie, żeby nie stracić racji bytu na rzecz „prymitywnych form wymiany” [De George 1996].

Pomijając nieuczciwe intencje i chciwość, należy pamiętać o relatywizmie kulturowym<sup>2</sup>. To, co jest uznawane w jednej kulturze za nieetyczne, w innej jest nie tylko akceptowane, ale często pożądane. Postrzegając inne kultury przez pryzmat własnego punktu widzenia bardzo trudno radzić sobie w przestrzeni międzykulturowej, za to łatwo przekraczać granice tego, co uważane jest za właściwe.

---

<sup>2</sup> Relatywizm kulturowy, dalej określany jako postawa etnorelatywistyczna, to „uznanie, że teorie i wartości odmienne od naszych, głoszone przez inne osoby lub grupy, mogą być słuszne” [Hofstede G., Hofstede G.J., 2011, s. 505].

Badacze zajmujący się kulturami narodowymi wyodrębnili różne ich wymiary [por. Hofstede, Hofstede, Minkow 2011; Hampden-Turner 2002], w zależności od stosunku do ludzi, czasu i otoczenia. W przedsiębiorstwie wielokulturowym na wartości te nakładają się wartości funkcjonujące w danej kulturze organizacyjnej. Istnieje możliwość pojawienia się konfliktu etycznego na każdym poziomie interakcji między przedstawicielami kultury „goszczącej” i „goszczącej”. Na przykład to, co w kulturze protransakcyjnej uznane zostanie za łapówkę, w kulturze o charakterze propartnerskim potraktowane będzie jako upominek mający na celu budowanie wzajemnych dobrych relacji [por. Gesteland 2000].

Zagadnienia, które żywo poruszają światową opinię publiczną i spotykają się z powszechnym potępieniem to wykorzystywanie pracy dzieci i tzw. sweatshops<sup>3</sup>. Pomijając kwestię chciwości i chęci osiągnięcia zysków za wszelką cenę, ma to także wymiar ekonomiczny, związany z ubóstwem oraz kulturowy. W wielu rejonach świata możliwość pracy, nawet za relatywnie niskie stawki i w warunkach w świecie zachodnim uznawanych za niedopuszczalne, może okazać się decydująca dla przeżycia całych rodzin. W przypadku dzieci, wiele kultur uznaje za naturalne ich udział w pracach związanych z utrzymaniem rodziny. Chociaż korporacje niechętnie korzystają z takich form zatrudnienia w obawie o własną reputację, zdarza się, że stają wobec dylematu odebrania ludziom możliwości przeżycia. Pomimo trwającej na ten temat dyskusji, wydaje się, że sytuacja będzie trudna do zmiany bez wyrównania poziomu ekonomicznego na świecie [Powell B, Skarbek D., 2006]. Inny wymiar ma to zjawisko w krajach rozwiniętych, gdzie niestety także występuje [*Responsible Shopping*, 2012].

Poza decyzjami, na które wpływać może środowisko zewnętrzne, zarządzający borykają się z codziennymi dylematami związanymi z pracą w zespołach różnorodnych kulturowo. Również tutaj, oprócz kompetencji menedżerskich, niezbędna jest wiedza dotycząca specyfiki kultu-

---

<sup>3</sup> „Definiujemy sweatshop jako pracodawcę, który narusza więcej niż jedno prawo pracy w kwestii minimalnego wynagrodzenia lub czasu pracy, zatrudniania dzieci, bezpieczeństwa pracy, odszkodowań pracowniczych, dopełniania formalności związanych z prowadzoną działalnością” według [<http://www.gao.gov/archive/1995/he95029.pdf>].



rowej. Warunkiem powodzenia przedsiębiorstwa wielokulturowego jest zrozumienie kultury i wrażliwość na różnice kulturowe.

Bennett stworzył model rozwoju wrażliwości kulturowej [Bennett 1993], wyznaczając etapy etnocentryzmu [Boski 2009, s. 494] i etnorelatywizmu oraz określając według nich stopień radzenia sobie z różnicami kulturowymi. Postawa etnocentryczna, pomijając kwestie etyczne, jest nieefektywna biznesowo [Ramocka 2010, s. 67-76]. Zmiana postawy na etnorelatywistyczną nie oznacza asymilacji, a jedynie możliwość zrozumienia innej kultury, co stwarza okazję do analizy sytuacji z różnych perspektyw, a w efekcie umożliwia znalezienie potencjału tkwiącego w różnych kulturach i wykorzystaniu go do osiągnięcia synergii [Bennett 2004, s. 62-77]. Korporacje międzynarodowe próbują opracować normy uniwersalne, niezależne od specyfiki kulturowej. W ten sposób starają się zapobiec zarówno niekorzystnym wpływom etnocentryzmu jak i etnorelatywizmu.

Poza dobrze opracowanymi kodeksami etycznymi, do osiągnięcia takiego celu, potrzebna jest edukacja międzykulturowa wszystkich uczestników procesu. Ponieważ większa odpowiedzialność spoczywa na menedżerach, szczególnie ich poziom świadomości kulturowej powinien być stale podnoszony. Wówczas spada ryzyko zachowań mogących być odbierane jako nieetyczne.

Wysiłek włożony w rozpoznawanie różnic kulturowych i wypracowanie sposobu porozumiewania się akceptowanego przez wszystkie strony, jest dobrym punktem wyjścia do sukcesu. Najlepszym sposobem znajdowania takich rozwiązań, bez względu na skalę problemu, są negocjacje, z uwzględnieniem stylów negocjacyjnych uwarunkowanych kulturowo [Rozkwitalska 2007, s. 259]. Wypracowanie na początku współpracy takiego *modus operandi* pozwoli w przyszłości rozwiązywać możliwe nieporozumienia drogą uzgodnień, pozostawiając mały margines na nieuprawnione interpretacje. Zarówno kodeksy etyczne korporacji, jak i wysoki poziom świadomości międzykulturowej załogi są czynnikami zmniejszającymi ryzyko, świadomych bądź nie, zachowań nieetycznych. Złożoność jednak zagadnień, z jakimi borykają się menedżerowie na co dzień zarządzając zespołami zróżnicowanymi kulturowo, związanych z motywowaniem, organizowaniem pracy, ocenianiem i nagradzaniem wreszcie oznacza, że muszą to być ludzie o określonych kompetencjach [Rozkwitalska 2007, roz-

dział 13]. Praktyka wykazała, że załogi przedsiębiorstw mających dobre kodeksy etyczne, wykazują mniejszy poziom lęku o swoją pozycję w firmie, jasność procedur i dokładne wskazówki co do sposobu postępowania. Dzięki temu silniej identyfikują się z misją i wizją przedsiębiorstwa, czego skutkiem jest jego konkurencyjność [Cohen 2010].

## 6. Podsumowanie

Kurcząca się przestrzeń gospodarcza, łatwość dostępu do informacji, wzrost świadomości obywatelskiej społeczeństwa i inne czynniki związane z globalizacją, wymuszają na przedsiębiorstwach zachowania odpowiedzialne społecznie. Osiąganie zysku, w dzisiejszej rzeczywistości jest nierozzerwalnie związane z akceptacją społeczną. Bez stosowania się do zasad CSR jest to praktycznie niemożliwe w dłuższej perspektywie czasowej. Korporacje, dostrzegając wagę problemu coraz częściej traktują CSR jako ważny element w funkcjonowaniu firmy.

Procesy globalizacyjne włączyły w zarządzanie przedsiębiorstwami interesariuszy z różniących się od siebie kultur wraz z ich rozumieniem zasad etycznych. Ta dodatkowa komplikacja wymaga, w szczególności od kadry zarządzającej, wiedzy z dziedziny międzykulturowości. Wymaga także staranności i wrażliwości zarówno podczas budowania strategii firmy i jej kodeksu etycznego, jak i w rozwiązywaniu codziennych problemów z uwzględnieniem aspektu kulturowego. Mimo dużej migracji menedżerów i ich doświadczeń nabytych podczas pracy w różnych krajach wciąż trudna do przewyciężenia jest postawa etnocentryczna. Rozwiązaniem, które wydaje się być jedynym skutecznym jest permanentne pogłębianie wiedzy międzykulturowej i treningi umiejętności funkcjonowania w środowisku wielokulturowej korporacji. Wydaje się, że jest to jedyny skuteczny sposób, aby spełnić wymogi firmy etycznej, stosującej zasady odpowiedzialności społecznej.

## Bibliografia

Akerlof G.A. (1970), *The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, „The Quarterly Journal of Economics”, 84 (3), ss. 488–500.

- Bennett M.J. (1993), *Towards ethnorelativism: a developmental model of intercultural sensitivity*, [w:] R. M. Paige (red.), *Education for the intercultural experience*, Maine.
- Bennett, M.J. (2004), *Becoming Interculturally Competent*, [w:] J. Wurzel (red.) *Toward multiculturalism: A reader in multicultural education*, Intercultural Resource Corporation, Newton, MA.
- Blackburn S. (2001), *Being good: A short introduction to ethics*, Oxford University Press, Oxford.
- Bourke V.J. (1994), *Historia etyki*, Wydawnictwo Krupski i S-ka, Toruń.
- Boski P. (2009), *Kulturowe ramy zachowań społecznych*, PWN, Warszawa.
- Bowen H.R. (1953), *Social Responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York.
- Carroll A.B. (1991), *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*, *Business and Society*, vol. 38, no. 3.
- Clark R. (1971), *The Japanese Company*, Charles E. Tuttle Company, Tokio.
- Cohen E. (2010), *CSR for HR*, Greenleaf Publishing.
- De George R.T. (1996), *Reasoning in International Business Ethics: Three Cases*, [w:] Gasparski W., Ryan L.V. (eds.), *Human Action in Business*, Transaction Publishers, New Brunswick, London.
- Everett W. (1926), *The Fundamentals of business ethics*, Ronald Press Co., New York.
- Flood G. (1996), *An Introduction to Hinduism*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Galbraith J.K. (1987), *Economics in Perspective: A Critical History*, Houghton Mifflin, Boston.
- Gesteland R. R. (2000), *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Green Paper, *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2001)366, Brussels.
- Hall E.T. (1966), *The Hidden Dimension*, Anchor Books.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. (2002), *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Hofstede G., Hofstede G.J. (2011), *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kroeber A.L., Kluckhohn C. (1952), *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*, Cambridge.
- Mackie J. L. (1990), *Ethics: Inventing Right and Wrong*, Penguin, London.
- McLean B., Elkind P. (2003), *Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron*, Portfolio, London.
- Murdock G. (2010), *Media, kultura i ekonomia: krytyczne pytania: antologia tekstów. wybór i przedm. Frasz J.* Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław.
- Powell, B., Skarbek, D. (2006), *Sweatshops wages and Third World living Standards: Are the Jobs Worth the Sweat?*, „Journal of Labor Research”, Vol. 27, Nr 2.
- Ramocka M. (2010), *Relatywizm kulturowy w etyce życia gospodarczego. Analiza przypadku – przykład zderzenia kulturowego Japonii i Polski*, „Zeszyty naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” nr 1(15), s. 67–76.
- Readings in modern theory of economic growth* (1969), Uzawa H. (ed.), Massachusetts Institute of Technology Press, Cambridge.

- Rozkwitalska M. (2006), *Kultura korporacji transnarodowych oparta o społeczną odpowiedzialność*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2 (124), ss. 33–50.
- Rozkwitalska M. (2007), *Zarządzanie międzynarodowe*, Warszawa: Difin.
- Rozkwitalska M. (2008), *Spółeczna odpowiedzialność korporacji – koncepcja i studium przypadku*, [w:] *Acta Universitatis Lodzensis. Folia oeconomica* 221. *Wybrane problemy w gospodarce światowej*, J. Bilski, A. Dorożyńska (red.), Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr. (1997), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Szymański W. (2002), *Globalizacja. Wyzwania i zagrożenia*, Difin, Warszawa.
- Szymański W. (2004), *Interesy i sprzeczności globalizacji. Wprowadzenie do ekonomii ery globalizacji*, Difin, Warszawa.
- The Hebrew Bible: a brief socio-literary introduction* (2008), Norman Gottwald.
- The social responsibility of transnational corporations*, UN, UNCTAD. (1999), New York and Geneva.
- Weber M. (2009), *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Norton Critical Editions.
- Bibliografia elektroniczna**
- Biała Księga* [online] [europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/csr\\_index.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_index.htm) [28.08.2012].
- Constitution of India. Ministry of Law, Government of India*, [online] <http://lawmin.nic.in/olwing/coi/coi-english/coi-indexenglish.htm> [27.08.2012].
- Encyklopedia PWN* (2012), hasło „etyka”, [online], <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/3898956/etyka.html> [27.08.2012].
- Global Compact [online] [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/GC\\_brochure\\_FINAL.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_brochure_FINAL.pdf), p. 6 [29.08.2012].
- Grabuś A., *Odpowiedzialność na giełdzie przynosi zyski*, [online] [http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/pub/files/Odpowiedzialnosc\\_na\\_gieldzie\\_przynosi\\_zyski.pdf](http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/pub/files/Odpowiedzialnosc_na_gieldzie_przynosi_zyski.pdf) [30.08.2012].
- <http://www.gao.gov/archive/1995/he95029.pdf> [online]
- Jewish Encyclopedia* (2012), [online] <http://www.jewishencyclopedia.com/articles/14213-talmud> [27.08.2012].
- Karta Narodów Zjednoczonych*, Preambuła [online] [http://www.unic.un.org.pl/dokumenty/karta\\_onz.php#0](http://www.unic.un.org.pl/dokumenty/karta_onz.php#0) [28 sierpień 2012].
- Keidanren [online] <http://www.keidanren.or.jp/> [28 sierpień 2012].
- Kodeks etyczny Coca-Cola Company* [online] [http://www.thecoca-colacompany.com/ourcompany/mission\\_vision\\_values.html](http://www.thecoca-colacompany.com/ourcompany/mission_vision_values.html) [28 sierpień 2012].
- major-war-criminals [online] [http://www.loc.gov/rr/frd/Military\\_Law/NT\\_major-war-criminals.html](http://www.loc.gov/rr/frd/Military_Law/NT_major-war-criminals.html) [29 sierpień 2012].
- Principles for Business [online] <http://www.cauxroundtable.org/> [30 sierpień 2012].
- Procesy Norymberskie [online] <http://www.mazal.org/archive/nmt/08/NMT08-T1309.htm> [30 sierpień 2012].
- Procesy Norymberskie [online] <http://www.mazal.org/archive/nmt/01/NMT01-T001.htm> [29 sierpień 2012].
- Raport TI* [online] <http://antykorupcja.edu.pl/index.php?mnu=12&app=docs&action=get&iid=11566> [30 sierpień 2012].

Responsible Shopping, [online], [http://www.veganpeace.com/sweatshops/responsible\\_shopping.htm](http://www.veganpeace.com/sweatshops/responsible_shopping.htm) [27 sierpień 2012].

*The Online Library of Liberty* [online] [http://oll.libertyfund.org/index.php?option=com\\_staticxt&staticfile=show.php%3Ftitle=192&Itemid=28](http://oll.libertyfund.org/index.php?option=com_staticxt&staticfile=show.php%3Ftitle=192&Itemid=28) [28 sierpień 2012].

<http://www.papalencyclicals.net/Ben14/b14vixpe.htm> [online] [28 sierpień 2012].

[http://www.vatican.va/holy\\_father/leo\\_xiii/encyclicals/documents/hf\\_l-xiii\\_enc\\_15051891\\_rerum-novarum\\_en.html](http://www.vatican.va/holy_father/leo_xiii/encyclicals/documents/hf_l-xiii_enc_15051891_rerum-novarum_en.html) [online] [30 sierpień 2012].

<http://www.un.org/en/documents/charter/> art. 1, 13, 55, 56, 62, 68, 76.

Wymiary Odpowiedzialnego Biznesu [online] <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/o-csr/co-to-jest-csr.html> [30 sierpień 2012].

Zielona Księga [online] Green Paper, Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, COM (2001)366, Brussels 2001. [30 sierpień 2012]



Łukasz Sułkowski

Spółeczna Akademia Nauk

## The multiple meanings of management

**Abstract:** The purpose of the paper is presentation of multiple meanings of management presented in the theory of organization. First of all, there are analysis of several definitions of management. Then the concept of cultural relativism of management was presented and finally the different meaning of management has been analysed. In conclusion the author presented the concept of plural and multiparadigm understanding of management.

**Kew words:** management, definitions of management, management paradigms

### 1. Introduction

The purpose of the paper is presentation of multiple meanings of management presented in the theory of organization. First of all, there are analysis of several definitions of management. Then the concept of cultural relativism of management was presented and finally the different meaning of management has been analysed. In conclusion the author presented the concept of plural and multiparadigm understanding of management.

### 2. The meaning of management

Management is considered a part of the empirical, social and practical sciences. It is an influential social discipline, combining all aspects of the functioning of modern organisations. However, it faces some basic problems, such as defining the basic study subject, developing a meth-

odology and creating a paradigm. It is a dilemma characteristic of many social sciences and humanities [Sułkowski 2005].

The modern, popular understanding of 'management' has become absolute and very ambiguous. It is possible to manage nearly everything: crisis, security, trust, time, culture, even identity and emotions. Definitions of basic notions of 'management' and 'organisation' are ambiguous in the reference books, and depend on the adopted cognitive stand. The diagnosis of reasons for the blurring of these basic notions points to both cognitive and historical factors. First of all, the concepts of organisation and management are related to numerous other areas of economic, humanistic and technical sciences, which has an effect on the interpretation of the key notions. Similarly to other social sciences, management is multi-paradigmatic, which makes it impossible to develop a uniform dictionary of basic notions. From the semantic perspective, since the beginning of the discipline management has been understood in two ways; the classics were already treating it as both science and art. Also, the historical spreading of the management concept and methods, derived mostly from the Anglo-Saxon culture, contributed to the relativisation of the concept in different countries.

Looking for the essence of the concept of 'management', one can find a great number of definitions, some of which are complementary, while others are contradictory or incommensurable. There is no agreement as to the definition of the study subject, which moves the discipline closer to the humanities. The definition of management can be classified in a number of different ways. For example, the reference books include pragmatic, operationalist, functionalist, structuralist, interactionist and many other descriptions.

The pragmatic definition may treat management as, for example, a question of managing an organisation in such a way that different people who want anything from their organisation support it so strongly that it is able to survive for many years [Watson 2001, p. 18]. The operationalist description refers to Bridgman's assumption that a notion is a corresponding collection of operations, which in its extreme version is identified by the possibility of measurement [Bridgman 1927, p. 5]. From the operationalist perspective, management is considered equivalent to



the possibility to measure economic effectiveness, which is done with the use of, for example, financial parameters (as a subject of accounting) or market parameters (as a subject of marketing and strategic management). The process of management, understood in terms of functionalism, focuses on striving for systemic balance in an organisation, which is achieved by effective management. Structuralism organises management in a sequence of multilevel activities within a formal structure, while interactionism sees management from the angle of social contacts (communication, power, culture, social conflicts). The multiplicity of definitions of 'management' is illustrated in the following table, which includes the most significant ways of defining this basic notion.

**Table 1. Chosen definitions of management from the world's literature**

Author	Definition	Definition core
H. Fayol [1947]	Managing an enterprise in order to achieve its goals, bringing out the maximum abilities in all available resources.	Optimum allocation of resources
W.F. Taylor [1903, s. 21]	Getting to know what one expects of people and then taking care that they do it as well and as cheaply as possible.	Managing people in order to fulfil organisational goals
P.F. Drucker [1998]	Undertaking activities in order to achieve goals.	Deliberate organisational activities
L.R. Brummet, C.W. Pyle and E.G. Flamholtz [1903, s. 21]	A process of acquiring, improving, maintaining and using a combination of resources necessary to achieve the aims of an organisation, where resources include people, items and financial resources the organisation has at its disposal.	Deliberate allocation of resources
W.H. Newman [1956, p. 1]	Management is giving direction, managing and controlling the efforts of a group in order to fulfil a goal.	Managing teams of people
H. Koontz and C. O'Donnel [1969, pp. 25-26]	The art of including the achievement of goals by people and with people who form groups, as well as shaping an environment where people can act as individuals and, at the same time, cooperate in order to achieve common goals.	Deliberate management of people

Tab. 1.

H. Steinmann and G. Schreyogg [1995, p. 18].	<p>Steinmann and Schreyogg distinguish two approaches to the notion of 'management': the 'institutional', treating management as a group of people who are entrusted in an organisation with authority to give orders, and the 'functional', referring to actions which are aimed at managing the process of work, i.e. all the activities necessary to perform the organisation's tasks.</p> <p>They also describe management as a set of managerial tasks that have to be made during services in systems based on work division, regardless of the department, managerial level or enterprise. Although situations differ and problems and work to be done are of a diverse character, there is a general catalogue of managerial tasks.</p>	Exercising organisational power, Deliberate management of an organisational system.
--	---	---

Source: Own work.

The presented examples of definitions of management have several ways of being interpreted. In most cases, management is understood as managing people, exercising power and making decisions, allocating organisational resources or organising a system.

### 3. Language relativism

Cultural relativism, from the angle of understanding management, is well-illustrated by the diversification of the Polish terms *zarządzanie* and *kierowanie*, which is not reflected in the Anglo-Saxon notion of 'management'. The influence of language and culture on the interpretation of the notion of 'management' is also visible in the intercultural studies [Sułkowski 2009]. A model list includes a comparison between English – the source language for the discourse of managerial studies – and two other European languages, in this case, Polish and French:

Table 2. Language and cultural relativism of the notion of 'management'

Culture criterion	USA	France	Poland
Etymological root	Management – making organisational decisions	Gestion – holding organisational power	Zarządzanie – holding organisational power Kierowanie – managing an organisation and people
Synonyms	Administration (e.g. in MBA) – management in a normative sense Executive (e.g. in CEO)	Gouvernement, Management (a calque from English)	Administrowanie Rządzenie
Determining social roles	Manager Executive Administrator Supervisor	Gestionnaire Manager	Zarządzający Kierownik Menedżer Przełożony
Intellectual current	Pragmatism, scientific management (Taylorism), instrumentalism, behaviourism	Empirical sociology, political science, depth psychology	Praxeology, economics, logical empiricism
Characteristic problems of management	1. Managerial decisions 2. Enterprise 3. Concrete issues and the operational level	1. Organisational power 2. Organisation 3. Generalisation and theory	1. Organisational system and managerial decisions 2. Enterprise 3. Generalisation used to prevail, today the emphasis is placed on concrete issues
Representatives	F.W. Taylor, L. Gantt, Gilberth, Ch. Barnard	H. Fayol, M. Weber, E. Durkheim	K. Adamiecki, T. Kotarbiński, J. Zieleniewski, T. Pszczołowski, W. Kieżun

Source: Own work.

The notion of 'management' – and so also the theory and practice of management – is subject to cultural influences, which is a consequence of both cultural differences and intellectual tradition, as well as discourse separation [Koza, Thoenig 1995]. The American interpretation is based, on the one hand, on the instrumentalist and technical perspective of Taylorism, while on the other, it is deeply rooted in the intellectual tradition of the pragmatism of Charles Pierce and William James [James 1907; Hackett Publishing 1981; Dover 1995]. This entails leaning towards the practical understanding of management on a low level of generalisation, emphasis on the problems of an enterprise and focus on managerial decisions. In the French tradition, the understanding of management is closely related to the works of Henry Fayol and the school of humanist sociology. Management is understood very broadly as being mostly the exercising of power and efficient organisation of managerial structure, which is a subject of the interest of the sociologists Emil Durkheim and Max Weber [Jones 1986. pp. 24-59; Weber 1978]. The discourse of management, regardless of the culture, reveals a certain tension between the problems of generalisation and the striving for the operationalisation of narrowed-down generalisations (concrete issues). This dualism can be found in the Anglo-Saxon literature in the form of a dichotomy between the theory of organisation and business management.

Cultural and historical relativisation of the notion of 'management' is a source of much confusion. Some authors postulate a return to epistemological fundamentalism and developing 'the only correct' definition, while others go to extremes and propose full freedom of terms. I believe that the truth lies somewhere in between. The notion of 'management', although it does form a 'family of words' and is historically and culturally relative, focuses on several common ways of interpretation which can be treated as multi-paradigmatic understanding of management.

Thus, taking into consideration the historical evolution and cultural relativism of the notion of 'management', one can point to several of the ways of defining management which are most often seen in the reference books, and which refer to: making managerial decisions, coordinating the activities of people in an organisation, exercising organisational

power, allocating organisational resources and organising and managing a system.

#### 4. Management as making decisions

A decision is the choice of one action out of a number of possibilities that can be performed within a specific time. The decision-making process assumes reflective or creative actions, i.e. there has to be the act of making the decision. Decisions are based on the assumption of free will and may be treated as a quantum of human behaviour. In social groups, decisions are a result of holding a specific range of power, which is demonstrated by making decisions. Management interpreted as a concept of decision-making processes is inspired by a rich output of mathematical, psychological and sociological theories. The game theory is also used in the concepts of a rational choice of strategy [Barney 1995]. Psychological and social aspects of decisions include both rational and irrational motives behind actions.

Management can be described as a series of decisions made in possibly the most optimal way for the purpose of achieving the aims of a given organisation. This process is multidimensional and teleological. The essence of management from this perspective is decision-making, although there are other important factors such as questions about the aims, motives and values of decision-makers and interested parties, as well as the possibility of efficiently acquiring and processing credible information. The choice of a certain variant by the manager influences the way the organisation functions. Wielding influence, communication, exercising power and learning require a volitional act – making a decision.

At the core of management are rational actions, which make it closer to the assumption of *homo oeconomicus* being the epistemological basis for classical economic sciences. However, an increasingly important role in the theory of organisation is played by the perspectives pointing to the relations between the aims of actions or even the criteria and values of rationality. Modern management also increasingly often focuses on the

issue of limitations on decision-making rationality, related to limited access to information [Simon 1972], the construction of the human cognitive apparatus, and social and cultural conditions [Bourdieu, Wacquant p. 113]. The subject which gains knowledge and acts cannot be examined without its social, market or even biological context [Pritchard 2002]. Taking into consideration the lack of universal criteria for truth and rationality, one can assume that the produced social values direct cognition. This axiological entanglement leads not only to the correction of the *homo oeconomicus* model and acceptance of the limited rationality assumptions [Simon 1978, pp. 1–16], but in the case of many conceptions it questions the rationalist approach in management. For example, the modern concepts of decision irrationality [Brunson 2006], narcissistic leadership [Czarniawska (ed.) 2006], management of meanings [Smircich, Morgan 1982, pp. 257–273], secret and intuitive knowledge, do not limit the motives and aims of human actions within organisations to the rational sphere. Also different kinds of continuation of the rational choice current are more and more often including subjectively understood interests, perceptions and limitations on the information horizon in the decision-making model [Abell, Elgar (ed.) 1991].

## 5. Management as a coordination of human activities in an organisation

Many definitions emphasise the aspect of organising people's group work in order to fulfil the objectives of the collective activity. The coordination of people's work is aptly described by the Polish term *kierowanie*. A *Kierownik* (director) in Poland is usually a person who coordinates the activities of people, so he should by definition have subordinates. A manager can focus on managing structures, projects or processes, while a director is often identified with the whole organisation or one of its functional or structural departments. Directing people's activities in organisations is, on the one hand, rooted in the classical discourse of management through the concepts of managerial functions, while on the other, it is located in a sub-discipline focusing on the human resources function in organisations. Directing people's activities, for instance in the

understanding of the administrative current, includes the processes of planning, organising, leading and controlling, which make up the coordination of the work of people, resulting in the achievement of set goals.

## 6. Management as exercising power

Power is an indispensable element of all social relations. Power is produced as a result of collective acceptance of social institutions, ties and relations. An organisation, an enterprise, a workplace, a manager, an organisational structure, leadership and even cultural patterns and strategies in this meaning can be processes producing power. The process of management, and an organisation understood functionally, also involve the distribution of power. Management seen from the perspective of power covers a wide range of research concerning organisations, enterprises and teams. The key notions allowing determination of the scope of the issues are the purposefulness of exercising power and the striving for the improvement of a process, understood as development or the growth of efficiency.

M. Armstrong points to the fact that management means making decisions and then implementing them by influencing people [Armstrong 1999, p. 67]; management includes all activities aimed at making other people and things function in accordance with the goals of the person who manages them [Zieleniewski 1981]. This broad definition emphasises the aspect of power-holding by a rational individual who can fulfil his goals through conscious management. The key functions of management focus on exercising power [Steinmann, Schreyögg 1998, p. 18]. From the semantic point of view, this refers to the element *rzqd* or *zarzqd* present in the Polish term *zarzqdzanie* (management). Exercising power in its broad sense is related not only to the possibility of putting direct pressure on others through sanctions and rewards, but also of using different forms of 'symbolic violence' [Bourdieu 1987, pp. 147–166]. Examples of such subtle kinds of power include using the authority of an institution (e.g. a research facility), a social group (e.g. family, nation) or communication full of values and judgments [Becker 1999].

Organisation and management interpreted in functional terms are usually equated with exercising power which may come in a more or less disguised form. Coherence is produced by power mechanisms which lead to the vision of coercive organisation, i.e. organisation unified by coercion ('naked power', negative power) or an integrated organisation which is the result of an agreement ('symbolic power', positive power) [Sułkowski 2002, pp. 40–44; Dahredorf 1969, p. 159]. In the material sense, organisation can be interpreted as a collection of power areas and the interest groups fighting over them, who are perceived by society as a whole.

The perception of management as a process of exercising and distributing power seems to be a promising direction of research, opening new possibilities to reinterpret notions and concepts, including the managerial processes and organisational structures, strategies and culture [Sułkowski 2002; 2002a; 2004]. Apart from the political and corporate governance approach, there is a need to carry out research on the relations of micropower and symbolic violence [Dixon, Dogan 2002].

## 7. Management as using organisational resources

Resources are the basic goods necessary for the organisation to function, as processed by the given organisation. They can primarily be found in the environment, from which they are assimilated and then transformed by organisations. They include human, knowledge, financial, technical and natural resources [Aldag, Stearns, 1995, p. 8; Sułkowski 2002, p. 28]. Management can be described as a set of activities aimed at organisational resources, performed in order to achieve the organisation's goals in an efficient way [Griffin 1990, p. 6]. Efficiency understood praxeologically is the ability to act and the effectiveness of actions of both individuals and groups, not limited to economic effectiveness [Kotarbiński 1958, pp. 7–9]. Management leads the achievement of organisational aims through the processes of coordination, integration, transformation and effective utilisation of resources [Kozłowski (red.) 1985, p. 7].



Describing management as a control over the flow of resources by making decisions necessary to achieve the organisational aims, one can see the elements of the three previously mentioned ways of understanding this basic notion [Zieleniewski 1981, p. 477]. A unique configuration of organisational resources is related to the possibility of achieving a competitive advantage [Castro, Guerin, Lauriol 1988, pp. 75–88]. Assuming a specific way of understanding the process of management brings about significant epistemological consequences. Looking at these subjects from the economic and social perspective may be treated as an attempt to generalise and simplify. The economic perspective, interpreting management as making decisions and as a resource flow, is based on the assumptions of limited rationality and a striving for the functional balance of the organisational system [Kozłowski (ed.) 1985, p. 354]. The social perspective perceives management from the angle of power distribution processes, cultural patterns and values that cannot go beyond the canons of economic rationality, and lead towards a socially constructed organisation, developed as a result of interactions between organisational actors. If one could assume that these are complementary approaches, then the management science could be treated as their synthesis.

## 8. Management as an organisation and controlling a system

The concept of systemic management stems from a systemic paradigm, which is one of the most important ways of defining an organisation. The systemic concept places management on the level of integrating subsystems into a whole, and was the dominant paradigm of the Polish praxeological school from the 1970s and 1980s. The idea assumes perceiving the managerial process in a holistic way, which is based on functionalism and the classical school of economy, and so it draws on the general theory of systems and Morgan's organismic metaphor. In this case, the managerial process is a striving for balance, which allows achievement of the positive effects of exchanging and processing organisational resources.

## 9. Conclusion

To sum up, it can be said that the notion of 'management' forms a vast 'family of words', which is a base for the epistemological, methodological and institutional development of our scientific discipline. The notion has several semantic roots which change with time and are culturally relative. Apart from those already mentioned, there are also other common ways of understanding management, such as management as leadership, management as a process or management as a process of social stratification. Thus, 'management' is an ambiguous and open notion, constructed socially. However, it is also worth noticing that despite the different distribution of emphasis, it is not a thoroughly contradictory or blurred notion. The existing differences between paradigms, perspectives and schools of management do not exclude a certain limited area of agreement between researchers and practitioners, and these common points include deliberate organisational activities carried out by making decisions and exercising managerial power.

## Bibliography

- Abell P., Elgar E. (ed.), *Rational Choice Theory*, Aldershot 1991.
- Aldag R.J., T.M. Stearns, *Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati 1995.
- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, ABC, Warszawa 1999.
- Barney J.B., *Beyond Individual Metaphors in Understanding How Firms Behave: A Comment on Game Theory and Prospect Theory Models of Firm Behavior*, [in:] "Fundamentals Issues in Strategy. A Research Agenda", ed. R.P. Rumelt, D.E. Schendel, D.J. Teece, Harvard Business School Press, Boston 1995.
- Becker H.S., *The Politics of Presentation: Goffman and Total Institutions*, [in:] <http://www.soc.ucsb.edu/faculty/hbecker/goffman.html>, Grenoble, November, 1999.
- Bourdieu P., *Espace social et pouvoir symbolique*, [in:] « Choses dites », Minuit, Paris 1987, pp. 147-166.
- Bourdieu P., Wacquant L.J.D., *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, p. 113.
- Bridgman P.W., *The Logic of Modern Physics*, McMillan, New York 1927, p. 5.
- Brummet L.R., Pyle W.C., Flamholtz E.G., *Rachunek zasobów ludzkich w przemyśle*, [in:] E.W. Scott, L.L. Cummings, *Zachowanie człowieka w organizacji*, vol. 2. Warszawa 1983.
- Brunson N., *Mechanisms of Hope: Maintaining the Dream of the Rational Organization*, 2006.

- Castro J.L., Guerin F., Lauriol J., „ Le ‘modele des 3C’ en question », « Revue Francaise de Gestion », mars-avril-mai, 1988, pp. 75-88.
- Czarniawska B. (ed.), *Organization Theory*, Volume 1, Edward Elgar Publishing, Cheltenham UK, Northampton MA, USA 2006.
- Dahredorf R., *Class and Class Conflict in Industrial Society*, London 1969, p. 159.
- Dixon J., Dogan R., *Towards Constructive Corporate Governance: From ‘Certainties’ to a Plurality Principle*, “Philosophy of Management. Formerly Reason in Practice”, vol. 2, no. 3, 2002.
- Donnelly J.H., Gibson J.L., Ivancevich J.M., *Fundamentals of Management*, BPI Irwin, Boston 1992.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 1998.
- Fayol H., *Administracja przemysłowa i ogólna*, Wydawnictwo Instytutu Naukowego Organizacji i Kierownictwa, przekł. J.A. Teslar, Poznań 1947.
- Griffin R.W., *Management*, III wyd., Houghton Mifflin Company, Boston 1990.
- James W., *Pragmatism: A New Name for Some Old Ways of Thinking* (1907), Hackett Publishing 1981: Dover 1995.
- Jones R.A., *Emile Durkheim: An Introduction to Four Major Works*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc., 1986.
- Koontz H., O'Donnel C., *Zasady zarządzania*, Warszawa, 1969.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa 1958.
- Koza M.P., Thoenig J.-C., *Organization Theory At the Crossroads: Some Reflections on European and United States Approches to Organizational Research*, “Organization Science”, vol. 6, no. 1, 1995.
- Koźmiński A.K. (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania*, PWN, Warszawa 1985.
- Newman W.H., *Administrative Action*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1956.
- Pritchard D., *Are Economic Decisions Rational? Path Dependence, Lock-In and ‘Hinge’ Propositions*, “Philosophy of Management. Formerly Reason in Practice”, vol. 2, no. 3, 2002.
- Simon H., “Theories of Bounded Rationality,” Chapter 8 in C. B. McGuire, R. Radner, eds., *Decision and Organization*, Amsterdam: North-Holland Publishing Company 1972.
- Simon H.A., *Rationality as Process and as Product of Thought*, “American Economic Review”, no. 68, 1978, pp. 1–16.
- Smircich L., Morgan G., *Leadership: The Management of Meaning*, The Journal of Applied Behavioral Science 1982, Vol. 18, 3:257–273.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, ed. III, ed. L. Martan, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- Steinmann H., G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.

- Sułkowski Ł., *The problems of epistemology of corporate culture*, "Journal of Intercultural Management", Volume 1, Number 1, April 2009.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Sułkowski Ł., *Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu*, Organizacja i kierowanie, nr 1, 2004.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Sułkowski Ł., *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Towarzystwo Nauk Organizacji i Kierowania – Dom Organizatora, Toruń-Łódź, 2002a.
- Taylor F.W., *Shop Management*, Harper and Row, New York 1903, s. 21, za: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.
- Watson T.J., *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania. Zagadnienia kultury, chaosu i kontroli pracy menedżera*, PWN, Warszawa 2001.
- Weber M., *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, Guenther Roth, Claus Wittich, Berkeley, University of California Press, 1978.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.

Renata Winkler  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Przewodzenie zespołem w warunkach zróżnicowania kulturowego

### **Leading the team in terms of cultural diversity**

**Abstract:** The article outlines two basic areas of managing multicultural team: individual characteristics contributing to the effectiveness and success of a cross-culture leader, and process of preparations for work in multicultural environment. These issues are discussed in relation to recent research.

**Key words:** leadership, multicultural team.

### 1. Wprowadzenie

Współpraca w ramach zespołów zróżnicowanych kulturowo, niezależnie od potencjalnych szans i korzyści, stanowi ogromne wyzwanie dla zaangażowanych w nią osób [por. Winkler 2002, s. 100–109]. Heterogeniczność kulturowa przekłada się na mniejszy stopień zrozumienia pomiędzy współpracownikami, większą częstotliwość konfliktów, niższy poziom spójności grupowej, większe problemy z kooperacją oraz problemy z ustaleniem wspólnych celów i priorytetów [Karjalainen 2010, s. 99]. Z czysto praktycznych względów wzrasta zatem zainteresowanie złożoną problematyką przewodzenia i zarządzania zespołem zróżnicowanym kulturowo. Celem niniejszego rozdziału jest omówienie w świetle prowadzonych badań dwóch wybranych kwestii z zakresu tej problematyki: uwarunkowań skuteczności przywódcy menedżera na po-

ziomie indywidualnym/jednostkowym oraz zakresu i form przygotowania pracowników do pracy w zróżnicowanym kulturowo środowisku.

## 2. Indywidualne uwarunkowania przywództwa w warunkach zróżnicowania kulturowego

Zdaniem Karaszewskiego [2008, ss. 30 i 39] przywództwo najogólniej definiować można, jako ciągły i dynamiczny proces, w ramach którego jednostka wpływa na zbiorowość osób celem osiągnięcia wspólnego celu. Dotyczy podmiotu transakcji, która dokonuje się między przywódcą, a grupą i zależne pozostaje od wielu współdziałających ze sobą elementów [tamże, s. 43]. Złożoność i dynamika tworzonego przez te elementy układu uniemożliwia wypracowanie jednego, uniwersalnego przepisu na współpracę w grupie zróżnicowanej pod względem kulturowym. W zależności od tego: jaki jest skład zespołu, z kim i gdzie zespół ten współpracuje, jakiego typu zadania ma realizować, jak jest jakość relacji lidera z poszczególnymi członkami zespołu i samym zespołem, oraz jak prawnie i technicznie zorganizowana jest praca zespołu – należy wypracować własne podejścia i procedury radzenia sobie z różnorodnością.

Interesujące wyniki w przeprowadzonej w tym zakresie metaanalizy<sup>1</sup> uzyskali Claus, Lungu i Bhattacharjee [2010, s. 250]. Ich zdaniem wyznaczniki sukcesu przywództwa w obrębie zróżnicowanych kulturowo zespołów rozpatrywać należy na m.in. na poziomie indywidualnym związanym z przymiotami osobistymi i kompetencjami lidera. Autorzy ci utrzymują, że dla efektywności działań menedżera znaczenie posiadają:

- wymiary osobowości wyróżnione w modelu „Wielkiej Piątki”<sup>2</sup>,
- poczucie własnej skuteczności,
- wrażliwość kulturowa,
- kompetencja językowa,

---

<sup>1</sup> Tj. metaanalizy poświęconej zagadnieniu uwarunkowań skuteczności przywództwa w warunkach zróżnicowania kulturowego.

<sup>2</sup> Model znany w literaturze przedmiotu pod nazwą *Big Five (B5)* – oraz – *Five Factors Model (FFM)*.

- kompetencje zawodowe,
- posiadanie wcześniejszych doświadczeń międzykulturowych,
- powiązania międzykulturowe,
- zmienne demograficzne, takie jak: wiek, płeć, stan cywilny, status rodzinny.

Ekstrawersja, stabilność emocjonalna, sumienność, ugodowość i otwartość na doświadczenia to wymiary, które zgodnie z założeniem modelu „Wielkiej Piątki” determinują bazowy typ osobowości, określający potencjalne ukierunkowanie, z jakim człowiek wchodzi w interakcje z otoczeniem. Wymiary te nie determinują treści zachowania, ale określają jego styl i organizację [Winkler 2003, ss. 45–48]. Wiarygodność modelu wielokrotnie weryfikowano na zróżnicowanym w przekroju międzykulturowym materiale. Claus, Lungu i Bhattacharjee [2010, s. 253] przyjmują, że im wyższy wynik osiągany w kwestionariuszu mierzącym natężenie każdego z wyróżnionych w modelu wymiarów, tym lepsze wyniki zawodowe osiąga menedżer w zróżnicowanym kulturowo otoczeniu.

Poczucie własnej skuteczności<sup>3</sup> – zmienna osobowości wyodrębniona przez A. Bandura – odnosi się do tego, jak dana osoba postrzega swoją zdolność do radzenia sobie w określonych sytuacjach i jakie formułuje sądy na temat posiadanych przez siebie umiejętności działania w określonej sytuacji [Pervin, John 2002, ss. 476–478]. Empirycznie zweryfikowano, że postrzeganie własnej skuteczności wpływa na wzorce myślenia, emocje, posiadaną motywację i sposób działania jednostki. Osoby o wysokiej ocenie własnej skuteczności podejmują się realizacji trudniejszych celów, cechuje je mniejszy lęk przed porażką, charakteryzują się wyższą wytrwałością w działaniu i lepiej radzą sobie ze stresem i rozczarowaniem. Claus, Lungu i Bhattacharjee [2010, ss. 253–255] zakładają, że im bardziej rozbudowane jest to poczucie, tym lepsze wyniki osiąga menedżer i tym krótszy staje się jego czas adaptacji do zróżnicowanego kulturowo środowiska.

---

<sup>3</sup> W psychologii określane również mianem „poczucia własnej efektywności” [por. Hall, Lindzley 1994, s. 572].

Wrażliwość kulturową Claus z zespołem [tamże, s. 255] definiuje jako „zdolność do wiązania pozytywnych emocji z faktem zrozumienia i zaakceptowania różnic kulturowych”. Posiadanie i rozwijanie tej zmiennej łączyć się ma ich zdaniem z odczuwaniem niższego poziomu niepewności i stresu, ułatwia prezentowanie przez jednostkę adekwatnych i efektywnych zachowań w komunikacji interkulturowej i znajduje przełożenie na wyższą skuteczność działań.

Kompetencje językowe autorzy ci [tamże, s. 256] wiążą wyłącznie z kwestią poziomu znajomości języka lokalnego. Przyjmują, że im większe umiejętności w tym zakresie posiada jednostka w tym większym stopniu jej adaptacja będzie szybsza, a działania bardziej skuteczne.

Kompetencje zawodowe Claus z zespołem [tamże, s. 257] odnosi do ogółu zdolności, umiejętności i wiedzy nabytej przez menedżera w trakcie formalnej i nieformalnej edukacji oraz w miarę zdobywania przez niego doświadczenia. Zakłada, że im bardziej są one rozbudowane, tym skuteczniej menedżer radzi sobie z nowymi wyzwaniami jakie stawia przed nim praca.

Wyższą skuteczność działania i lepszą adaptację do warunków międzykulturowych zdaniem Claus, Lungu i Bhattacharjee [tamże] warunkuje posiadanie wcześniejszych doświadczeń międzykulturowych – zarówno zawodowych, jaki i związanych z przebytą ścieżką edukacji.

Sieć powiązań międzykulturowych w omawianym ujęciu obejmuje więzi społeczne istniejące w obrębie rodziny oraz relacje nawiązane ze współpracownikami, mentorami, coachami, trenerami personalnymi i innymi expatriantami. Im zakres „gęstość” i wykazywana przez jednostkę aktywność w obrębie sieci powiązań międzykulturowych jest wyższa, tym wyższa też efektywność działań menedżera.

Zmienne demograficzne takie jak: wiek, płeć, stan cywilny, status rodzinny w istotnym stopniu w opinii Claus, Lungu i Bhattacharjee mogą ograniczyć (z uwagi na podejmowane przez jednostkę wybory) chęć podejmowania i podejmowanie aktywności zawodowej w środowisku wielokulturowym w roli menedżera.



Rozpatrując powyższą propozycję w świetle literatury przedmiotu, jak i prowadzonych badań własnych<sup>4</sup> można uznać za zasadne uwzględnianie większości z wymienionych przez autorów wniosków, aczkolwiek:

- w przeważającej części meetaanalizy ukierunkowane na ocenę stopnia, w jakim wymiary wyróżnione w modelu „Wielkiej Piątki” predysponują człowieka do osiągania sukcesu w życiu zawodowym potwierdza trafność predykcyjną wyłącznie dwóch spośród nich: sumienności i stabilności emocjonalnej [Winkler 2003, s. 52–54]. Zakładać tym samym należy, że wyłącznie w odniesieniu do tych dwóch wymiarów wyższy wynik osiągany w kwestionariuszu mierzącym natężenie wymiarów znajdzie przełożenie na lepsze wyniki zawodowe menedżera, a nie – jak sugerują Claus, Lungu i Bhattacharjee – w obrębie wszystkich pięciu;
- propozycji tych autorów nie traktować jako wyczerpującej. Stanowi ona interesujący, ale też wyłącznie hipotetyczny model skonstruowany w oparciu o analizę wyników innych autorów nie poddany weryfikacji. Uwzględnione w nim czynniki w większości nie umożliwiają różnicowania menedżerów działających w warunkach wielokulturowości od menedżerów funkcjonujących w obrębie jednej kultury narodowej. Niemniej jednak propozycja ta stanowi oryginalną i ciekawą alternatywę – w odniesieniu przedstawionych poniżej wyników badań Karaszewskiego [2008] oraz zespołu w skład którego weszli Holt, Bjorklund i Green [2009].

Zestawienie zmiennych z wszystkich trzech propozycji – zawiera tabela 1.

---

<sup>4</sup> Zarówno tych przeprowadzonych w latach 2006–2007 (por. Winkler 2008, ss. 228) jak również badań pilotażowych przeprowadzonych w lipcu 2012 roku).

Tabela 1. Determinanty efektywności menedżera na poziomie indywidualnym

Zmienne indywidualne	Karaszewski	Holt, Greek Bjorklund,	Claus, Lungu, Bhattacharjee
Wysoka orientacja na osiągnięcia	x		
Determinacja/ wytrwałość	x		
Umiejętność inspirowania innych	x		
Wzbudzanie zaufania	x		
Bycie odpowiedzialnym	x	x	
Niezawodność/ słowność	x	x	
Uczciwość i prawość	x	x	
Zdolność do dokonywania obiektywnej oceny/inteligencja	x	x	
Zdolność do wybiegania w przyszłość/ posiadania wizji	x	x	
Zdolność do wywierania wpływu/ charyzma	x	x	
Empatia	x	x	
Autentyczność zachowania		x	
Pasja/ zaangażowanie menedżera		x	
Wysokie kompetencje zawodowe	x	x	x
Poczucie własnej skuteczności		x	x
Posiadanie wcześniejszych doświadczeń międzykulturowych			x
Zdolność do wiązania pozytywnych emocji z faktem zrozumienia i zaakcep- towania różnic kulturowych			x
Posiadanie sieci powiązań międzykultu- rowych			x
Kompetencje w zakresie lokalnego języka			x
Zmienne osobowościowe: <i>sumienność, ekstrawersja, ugodowość, zrównoważenie emocjonalne, otwartość na doświadczenia</i>			x
Zmienne demograficzne: <i>wiek, płeć, stan cywilny, status rodzinny</i>			x

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Claus, Lungu, Bhattacharjee 2011, ss. 249–271; Karaszewski 2008, ss. 434; Holt, Bjorklund, Green 2009, ss. 149–165].

Karaszewski [2008, s. 387–388]<sup>5</sup>, za szczególnie istotne dla menedżera działającego w zróżnicowanym kulturowo środowisku, uznał w świetle badań własnych: determinację, zdolność do wybiegania w przyszłość, wysokie kompetencje, umiejętność inspirowania innych, odpowiedzialność, uczciwość i prawość, wzbudzanie zaufania, zdolność do wywierania wpływu, niezawodność, zdolność do obiektywnej oceny, orientację na osiągnięcia i empatię. Autor ten zaznaczył przy tym, że rozkład uzyskanych przez niego wyników (częstość wskazania oraz przypisana do danego czynnika waga) ściśle wiąże się z kulturowym uwarunkowaniem respondentów<sup>6</sup>.

Holt, Bjorklund i Green [2009, ss. 153–154] uzyskali podobne wyniki badań w zakresie rodzaju kluczowych czynników przywództwa oraz kulturowego zróżnicowania modelu przywództwa. W oparciu o wyniki badań menedżerów pochodzących z dziewiętnastu krajów (91 osób), sporządzili ranking właściwości najbardziej pożądanых w pracy w zróżnicowanym kulturowo środowisku. Za szczególnie istotne uznali: bycie odpowiedzialnym za podejmowane działania i podległe osoby, charyzmę, kompetencje zawodowe i doświadczenie, wiarygodność (w rozumieniu autentyczności i uczciwości w zachowaniu), pasję i zaangażowanie w wykonywaną pracę, kompetencje umysłowe (inteligencję), posiadanie wizji oraz intuicji (zdolność przewidywania), umiejętność ponoszenia ryzyka i gotowość do jego podejmowania (co odpowiada poczuciu własnej skuteczności), zdolność do empatii, gotowość do służby (niezawodność względem innych osób). Uzyskane przez nich wyniki (w kontekście częstości wskazań i oceny ważności poszczególnych czyn-

---

<sup>5</sup> Weryfikującym zestawienie pożądanых właściwości menedżera opracowanych na podstawie wyników badań takich naukowców jak: R.M. Stogdill, R.D. Mann, R.G. Lord i C.L. De Vader i G.M. Alliger, E.A. Locke i S.A. Kirkpatrick, J.M. Kouzes oraz B.Z. Posner i G.M. Alliger, E.A. Locke i S.A. Kirkpatrick, J.M. Kouzes i B.Z. Posner.

<sup>6</sup> Uwypuklone zostało to szczególnie dobitnie się w zakresie odpowiedzi uzyskanych od osób z korporacji japońskich, względem odpowiedzi od menedżerów z przedsiębiorstw amerykańskich i europejskich.

ników przywództwa) cechowały istotne rozbieżności w przypadku respondentów wywodzących się z odmiennych względem siebie kultur<sup>7</sup>.

Przeprowadzone na przełomie lipca i sierpnia 2012 roku badanie pilotażowe umożliwiło wstępną weryfikację zmiennych wyodrębnionych w trzech powyżej przedstawionych propozycjach. Celem badania było określenie czy dla efektywnego zarządzania zespołem zróżnicowanym kulturowo zmienne w wytypowane w omówionych propozycjach uznawane są za znaczące. W badaniu wykorzystano kwestionariusz ankiety uwzględniający większość wyróżnionych przez wspomnianych autorów zmiennych, przy czym:

- ze względów praktycznych z badania zostały wyłączone zmienne osobowościowe z zakresu modelu wielkiej piątki,
- z uwagi na małą próbę badawczą nie rozpatrywano kwestii związanych ze zmiennymi demograficznymi.

Kwestionariusz ankiety wypełniło dziesięciu menedżerów z siedmiu międzynarodowych firm działających w zakresie branż: łączność oraz finanse i ubezpieczenia. Respondenci w trakcie swojej pracy kierowali zespołami liczącymi od trzech do czterdziestu osób, pracując z przedstawicielami od trzech do osiemnastu nacji. Najkrótszy staż związany ze współpracą międzykulturową wśród respondentów wynosił 5 lat (w tym doświadczenie na stanowisku kierowniczym do jednego roku<sup>8</sup>), najdłuższy ponad piętnaście lat (w tym ponad siedem lat pracy jako kierownik zespołu wielokulturowego<sup>9</sup>). W grupie znalazły się dwie kobiety. Ankieta zawierała skalę pięciostopniową, gdzie odpowiedzi „zdecydowanie nie ważne” przyporządkowano wartość jeden, a odpowiedzi „zdecydowanie ważne” wartość pięć<sup>10</sup>. Respondenci mieli również możliwość wskazania opcji odpowiedzi „nie wiem”, której przyporządkowano wartość zero. Z uwagi na liczebność próby zebrane dane oceniano jakościowo.

---

<sup>7</sup> Podobieństwo w zakresie wyróżnionych czynników do wyników uzyskanych przez R. Kraszewskiego dobrze obrazuje ich zestawienie (porównaj tabela 1.). W znacznej mierze katalogi te wzajemnie sobie odpowiadają.

<sup>8</sup> Jedna osoba.

<sup>9</sup> Dwie osoby.

<sup>10</sup> Pozostałe opcje odpowiedzi otrzymały wartość: dwa punkty – „raczej nie ważne”, – trzy punkty – „ani istotne, ani nieistotne”, cztery punkty – „raczej ważne”.

wo. W odniesieniu do pięciu respondentów dane uzyskane z ankiety pogłębiono o zebrany wywiad uzupełniający.

W odniesieniu zawartych w kwestionariuszu ankiety zmiennych wszyscy respondenci za „raczej ważne” bądź „zdecydowanie ważne” uznali: *zdolność do wywierania wpływu, umiejętności inspirowania innych oraz bycie niezawodnym/słownym*. Za ważne uznane zostały: *pasja/ zaangażowanie menedżera, determinacja/wytrwałość, bycie odpowiedzialnym, bycie zdolnym do dokonywania obiektywnej oceny/inteligencja, posiadanie wizji, wzbudzanie zaufanie*. Dwójka respondentów wskazała odpowiedź „ani ważne, ani nieważne” dla zmiennych takich, jak: *wysoka orientacja na osiągnięcia oraz empatia*. W odniesieniu do pozostałych zmiennych opinie respondentów nie pozostawały w równym stopniu zgodne. *Poczucie własnej skuteczności, wysokie kompetencje zawodowe, posiadanie sieci powiązań międzykulturowych* respondenci równie często uznawali za raczej ważne lub za pozbawione znaczenia. Za „raczej nie ważne” lub „zupełnie nie ważne” po dwie osoby uznały *autentyczność zachowania, uczciwość i prawość oraz zdolność do wiązania pozytywnych emocji z faktem zrozumienia i zaakceptowania różnic kulturowych*<sup>11</sup>. Najwięcej kontrowersji wzbudziła kwestia kompetencji w zakresie lokalnego języka. Przekrój odpowiedzi w odniesieniu do tej kwestii był najbardziej zróżnicowany. Wahał się od „zupełnie nie ważne” po „nie wiem” (żadna z osób nie wskazała jednak odpowiedzi „zdecydowanie ważne”). Poziom ważności wszystkich zmiennych zamieszczonych w ankiecie wyżej oceniały kobiety, niż mężczyźni.

Trzy osoby z pięciu, które udzieliły dodatkowych informacji w wywiadzie zwróciły uwagę na odmiennność wymagań dotyczących menedżera w przypadku zarządzania przez niego zespołem znajdującym się „na miejscu” (stacjonarnie), od sytuacji w której mamy do czynienia z tzw. *remote management* (tj. pełnieniem funkcji na odległość). W ich opinii, zupełnie inaczej w tych sytuacjach należy wartościować kompetencje w zakresie języka lokalnego. O ile w przypadku zdalnego zarządzania jest ona w najlepszym przypadku „ani ważna ani nieważna”, a znacznie częściej pozbawiona znaczenia, to w sytuacji zarządzania stacjonarnego

---

<sup>11</sup> Co ciekawe żadna z tych osób nie była kobietą, każda współpracowała z ponad sześcioma nacjami w okresie dłuższym niż pięć lat.

znaczenie takie już posiada. Zdaniem jednej osoby w pewnych okolicznościach posiadanie wcześniejszego skromnego doświadczenia międzykulturowego może być mniej pożądane, niż brak tego typu doświadczeń. Uzasadnione zostało to w następujący sposób „takie nieduże doświadczenie może być przeszkodą, bo skłania do postrzegania przez pryzmat swoich wcześniejszych doświadczeń i polegania na nich, co często jest mylące”. Zdaniem jednej osoby inteligencja, odpowiednie przygotowanie w połączeniu z empatią, niejednokrotnie okazują się cenniejsze niż doświadczenie międzykulturowe. W rozmowach z menedżerami pojawiły się również propozycje, by przedstawioną listę zmiennych uzupełnić o: *umiejętność słuchania, umiejętność nadzorowania/zarządzania komunikacją wewnątrz zespołową, zdolność do elastycznego zachowania się (elastyczność w zachowaniu) oraz posiadanie teoretycznego przygotowania do pracy z przedstawicielami innym kultur.*

### 3. Przygotowania pracowników do pracy w zróżnicowanym kulturowo środowisku

Zdaniem A. Miś [2002, s. 147] sukces zawodowy w środowisku zróżnicowanym zawodowo nie zależy wyłącznie od posiadanej specjalistycznej wiedzy i kompetencji zawodowych. Na początku lat osiemdziesiątych prowadząc przekrojowe badania zwróciła na to uwagę Tung [1982, ss. 57–71] porównując obowiązującą w amerykańskich, europejskich i japońskich przedsiębiorstwach procedurę selekcji i proces przygotowania pracowników do pracy w środowisku zróżnicowanym kulturowo z osiąganą przez nich efektywnością pracy. Wyniki badań tej autorki potwierdziły, że właściwa procedura selekcji do pracy w środowisku zróżnicowanym kulturowo – wraz z dobrym przygotowaniem wytypowanej do tego typu pracy kadry – obniża ryzyko porażki i znajduje przełożenie na jakość i efektywność zawodowego funkcjonowania pracowników [tamże, s. 70]. Ponieważ na efektywność wykonywanej przez menedżerów pracy rzutują trudności z zaaklimatyzowaniem się rodziny w nowej kulturze [Miś 2002, s. 147] postulowane jest zwiększenie zaangażowania organizacji w osobiste sprawy pracowników. Zakłada się, że swój wyraz znaleźć to powinno zarówno w podejmowaniu działań

związanych z udzielaniem pomocy przy załatwianiu wizy dla współmałżonków, dopełnianiu formalności w kraju oddelegowania pracownika związanych z zakwaterowaniem rodziny, czy zagwarantowaniem kontynuowania edukacji przez dzieci ekspatrianta, jak i w zapewnieniu współmałżonkowi ekspatrianta takiego samego, lub podobnego zakresu szkolenia jakie otrzymuje oddelegowany pracownik. Stosowne przygotowanie do pracy w warunkach zróżnicowania kulturowego pozwala bowiem ograniczać trudności z procesem akulturacji oraz negatywne skutki szoku kulturowego. Jest to jednak bardzo kosztowne rozwiązanie. Niezależnie jednak od tego, czy szkolenie ostatecznie dedykowane będzie tylko ekspatriantom, czy też ich partnerom życiowym (w świetle dotychczasowych doświadczeń praktyki)<sup>12</sup> przyjmuje się, że przygotowanie takie umożliwić powinno nabycie:

- stosownej wiedzy pomocnej w dostosowaniu się do panujących w danym kraju norm kulturowych,
- rozbudowanie predyspozycji takich, jak: świadomość i wrażliwość kulturowa, empatia, odporność na stres, zdolność do przyjęcia postawy zadaniowej, elastyczność adaptacyjna.

Zdaniem Marx [2000, ss. 286–288] w przypadku kontraktów trwających krócej niż pół roku zakres programowy szkolenia powinien obejmować zestaw informacji związanych z poruszaniem się i funkcjonowaniem w nowym otoczeniu. Przede wszystkim informacje o docelowym kraju pracy związane z: jego położeniem i obszarem, rysem historycznym, systemem politycznym, prawami i obowiązkami obywateli, walutą, formalnościami celnymi, funkcjonowaniem służby zdrowia, system edukacji, przekrojem społecznym i modelem życia, jak również zwyczajami<sup>12</sup> oraz dominującymi praktykami religijnymi. W przypadku, gdy kontrakt związany jest z pełnieniem funkcji na najwyższym szczeblu zarządzania – lub też, gdy przewidziany jest on na okres czasu dłuższy niż sześć miesięcy – minimum programowe szkolenia umożliwić powinno zapoznanie się z właściwymi dla danej kultury wzorcami „interakcji”. Program

---

<sup>12</sup> W tym również tymi, które odnoszą się do: konwencji zachowania się i stylu ubierania, pór robienia zakupów i sposobów spędzania czasu wolnego, przyjętych form pozdrawiania się, rodzajów i pór posiłków, zasad zachowania się przy stole, czy też zwyczajowych godziny pracy.

szkolenia powinien zostać uzupełniony o: (1) charakterystykę norm, wartości i wymiarów kultury kraju docelowego, (2) uwarunkowania komunikacji międzykulturowej, (3) problematykę negocjacji i zarządzania na płaszczyźnie różnych kultur, (4) rozwiązywanie sytuacji konfliktowych – oraz – (5) techniki radzenia sobie ze stresem [por.: Schroeder, Wojciechowski 1998, ss. 193–194; Cox 1991, ss. 40–42; Diamante, Reid, Giglio 1995, ss. 60–63]. Program szkolenia ustalony oczywiście powinien być w oparciu o analizę potrzeb osób szkolonych (tzn. przy uwzględnieniu specyfiki pracy, jaką wykonywać będzie pracownik). Zakres programowy determinuje czas trwania treningu, aczkolwiek w praktyce najczęściej trening obejmuje trzy dni szkoleniowe – ale w określonych przypadkach równie dobrze ograniczony być może do postaci 1,5h sesji, czy też przybrać formę regularnego treningu trwającego przez 8 miesięcy po 5 godzin dziennie<sup>13</sup> [Guo 2008, s. 24].

Wybór metody realizacji szkolenia zależeć powinien od treści szkolenia i wielkości grupy. Za sprawdzone metod uznaje się: wykład, prezentację, dyskusję, sesję grupowego rozwiązywania problemu, analizę zdarzeń krytycznych, odgrywanie ról i symulację. Dowiedziono, że prowadzenie treningu przy użyciu zróżnicowanych technik przynosi lepsze rezultaty niż dopasowania technik szkolenia do typu jego adresatów [Hannum 2009, ss. 25–27]. Zdaniem Landis i Bhawuk [2004, s. 455] prezentacja wyłącznie teorii w odniesieniu do większości zagadnień prezentowanych na szkoleniach przydatna okazuje się wyłącznie dla osób już posiadających określone doświadczenie w danym zakresie w środowisku wielokulturowym. Dla nowicjuszy wskazane jest organizowanie treningów zawierających obok prezentacji teorii komponentę o charakterze behawioralnym. Jest to o tyle uzasadnione, że proces nabywania kompetencji wiązany jest z osiągnięciem trzech rodzajów wiedzy [tamże, ss. 455–457]: deklaratywnej, proceduralnej i cichej. Pierwsza z nich (wiedzieć *co*) nabywana jest na samym początku (tzw. etapie *poznawczym*).

---

<sup>13</sup> Z uwagi na specyfikę szkolenia i jego zakres zakłada się też, że z zasady większe korzyści przynoszą treningi posiadające formę cyklu (po warunkiem, że cykl ten zostanie domknięty) niż szkolenia organizowane w postaci pojedynczego zdarzenia. Jest to między innymi warunkowane często pojawiającą się potrzebą nauki języka.



Jest związana ze zrozumieniem, a nie z działaniem<sup>14</sup>. Druga (wiedzieć *jak*) pojawia się później (etap *asymilacji*)<sup>15</sup> i równoważna jest z nabyciem umiejętności wykorzystania wiedzy deklaratywnej. Ostatnia faza nabycia kompetencji (etap *autonomii*) związany jest z nabyciem wiedzy cichej – stanu, w którym wiedza deklaratywna i proceduralna w takim stopniu zostają zinternalizowane, że następuje ich automatycznie, nie-uświadomione wykorzystanie (poziom *nieuświadomionej kompetencji*). Tym samym w przypadku nowicjuszy przedstawienie czysto teoretyczne w obrębie szkolenia zagadnień takich jak przykładowo „wymiały kultury kraju docelowego”, czy „uwarunkowania komunikacji międzykulturowej” nie znajduje bezpośredniego przełożenia na przyspieszenie/ułatwienie ich procesu adaptacji. Przyjmuje się też przygotowując kandydata do pracy za granicą warto uzgodniony program szkoleń uzupełnić o indywidualnie dobraną sesję treningową (coaching) ukierunkowaną na poznanie i zrozumienie przez kandydata własnych cech, preferencji, postaw, wartości i ograniczeń<sup>16</sup> [Marx E., 2000, s. 290].

#### 4. Podsumowanie

Złożoność zagadnień związanych z przywództwem, w szczególności z przywództwem w warunkach zróżnicowania kulturowego organizacji uniemożliwia formułowanie jednoznacznych odpowiedzi. Niezależnie od tego, próby takie warte są podejmowania. Celowość podnoszenia zagadnień z tego obszaru dobrze ilustrują słowa G. Colvina: „twoi rywale są w stanie skopiować każdą przewagę konkurencyjną, którą posiadasz z wyjątkiem jednej. Z tego właśnie powodu najlepsze korporacje, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności, zdają sobie sprawę, iż

---

<sup>14</sup> To że jednostka wie, że w kulturach wschodu nie stosuje się bezpośredniej negacji, nie znaczy że będzie potrafiła stwierdzić które zachowania sugerują negację, czy też jak się należy zachować chcąc odmówić.

<sup>15</sup> Oczywiście w praktyce obie te kategorie wiedzy współistnieją ze sobą – czego obrazowym przykładem jest tworzenie wypowiedzi w obcym języku w sytuacji, gdy jednostka zna język, ale w dalszym ciągu pozostaje świadoma reguły gramatycznej, którą musi zastosować, by wyrazić dokładnie to co chce.

<sup>16</sup> Stanować to ma warunek konieczny dla zrozumienia obcych ludzi i kultur.

ich największym zadaniem jest wykształcenie przywódców” [Karaszewski 2008, s. 15]. Przedstawione propozycje jedynie w pewnym stopniu umożliwiają określenie tego, co w sytuacji przywództwa wielokulturowego okazać może się ważne i posiada znaczenie z punktu efektywności podejmowanych działań. Na poziomie indywidualnym w dość uniwersalnym zakresie znaczenie wydaje się posiadać u menedżera kwestia: posiadania wizji, zdolności do wywierania wpływu i umiejętności inspirowania innych oraz bycie słownym (niezawodnym), zaangażowanym, wytrwałym, odpowiedzialnym, inteligentnym i wzbudzającym zaufanie (powyższe wyliczenie można uzupełnić jeszcze o wysoką orientację na osiągnięcia oraz empatię). Są to przymioty cenne z punktu widzenia każdego kierownika – a nie tylko menedżera współpracującego z zespołem zróżnicowanym kulturowo. Kontekst i zestaw przedstawionych przymiotów wydaje się w pewien sposób<sup>17</sup> sygnalizować kluczowość kwestii wiarygodności menedżera. Wartość (znaczenie) pozostałych omawianych zmiennych wydaje się być określana bardziej sytuacyjnie. Pewne kwestie zasadne wydaje się zweryfikować w zakresie kolejnych badań (np.: umiejętność zarządzania komunikacją wewnątrz zespołową, elastyczność w zachowaniu, czy teoretyczne przygotowanie do pracy z przedstawicielami innym kultur).

Dodatkowo, odpowiedni dobór i przeszkolenie kadr uznać należy za konieczne inwestycje, które pozwalają na częściowe łagodzenie/ograniczanie pewnych problemów pojawiających się wraz ze wzrostem heterogeniczności kulturowej kadr w organizacji. Zorganizowanie szkolenia (warsztatu, kursu) nie znajdzie natychmiastowego przełożenia na poprawę efektywności pracy – może jednak przyczynić się do ograniczania negatywnych konsekwencji pewnych zjawisk, zdarzeń i sytuacji oraz wspomóc procesy adaptacji. Chociaż możliwe jest wyodrębnienie ramowej struktury programu tego typu szkoleń, nie istnieje gotowy, uniwersalny przepis na kursu adekwatny dla każdej grupy pracowników. Bezpodstawne jest zatem oczekiwanie, że tego typu szkolenie wyeliminuje potrzebę indywidualnego podejścia w zarządzaniu w odniesieniu do zróżnicowanych kulturowo zespołów.

---

<sup>17</sup> Z uwagi na korespondowanie z uznawanymi za uniwersalne wymiarami kultur (również tymi znajdującymi się na przeciwległych biegunach).

## Bibliografia

- Claus, L., Lungu, A.P. and Bhattacharjee, S. (2011), *The Effects of Individual, Organizational and Societal Variables on the Job Performance of Expatriate Managers* "International Journal of Management", vol. 28, no. 1, pp. 249–271.
- Cox, T. (1991), *The multicultural organization*, Academy of Management Executive, vol. 5, no. 2, pp. 34–47.
- Diamante, T., Reid, Ch.L. and Giglio, L. (1995), *Make the Right Training Move*, HR Magazine, vol. 40, no 3, pp. 60–65
- Guo, X. (2008), *Intercultural training models for U.S. businesses in China*, Ann Arbor: UMI.
- Hall, C.S., Lindzley G. (1994), *Teorie osobowości*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hannum, W. (2009), *Training Myths: False Beliefs that Limit Training Efficiency and Effectiveness of Training Solutions: Part 1*, Performance Improvement, vol. 48, iss. 2, pp. 25–29.
- Holt, S., Bjorklund, R. and Green, V. (2009), *Leadership and Culture: Examining the Relationship between Cultural Background and Leadership Perceptions*, "Journal of Global Business Issues", vol. 3, np. 2, pp. 149–165.
- Karaszewski, R. (2008), *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Toruń: Dom Organizatora 2008.
- Karjalainen, H. (2010), *Can multicultural human resources management problems be solved by an organisational culture?*, Management International, vol. 14, no. 4, pp. 99–114.
- Landis, D., Bhawuk, D.P. (2004), *Synthesizing Theory Building and Practice in Intercultural Training*, in Landis, D., Bennett, J.M. and Bennett, M.J. (ed.), *Handbook of Intercultural Training*, Thousand Oaks–London–New Delhi: Sage.
- Marx, E. (2000), *Przełamywanie szoku kulturowego: czego potrzebujesz aby odnieść sukces*, Warszawa: Placet.
- Miś, A. (2002), *Rozwój personelu i kariera międzynarodowa*, [w:] Poczowski A. (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Pervin, L.A., John, O.P. (2002), *Osobowość. Teoria i badania*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Schroeder, J., Wojciechowski, H. (1998), *Wprowadzenie do biznesu międzynarodowego*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Tung, R.L. (1992), *Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinationals*, California Management Review, vol. 25, no. 1, pp. 57–71
- Winkler, R. (2002), *Wybrane aspekty zarządzania zespołem multikulturowym*, [w:] Niestrój R. (red.) *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Materiały konferencji naukowej Wydziału Zarządzania*, Kraków: AE Kraków.
- Winkler, R. (2003), *Wykorzystanie modelu wielkiej piątki w badaniu osobowości pracowników*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 626, Kraków, ss. 41–56.